

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **МОТИВАЦІЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ
В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Виконала: студентка 6 курсу 636-мз групи
напряму підготовки:

28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Дрозд Олена Миколаївна

Керівник: кандидат наук з державного
управління, доцент
Тимофєєв Сергій Павлович

Рецензент: кандидат історичних наук, доцент
Малиновська Наталя Леонідівна

м. Миколаїв - 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1. Теоретичні підходи до поняття «мотивація».....	8
1.2. Суть поняття та методи мотивації і заохочення у професійній діяльності.....	24
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ	
ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	37
2.1. Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади.....	37
2.2. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні.....	53
РОЗДІЛ 3	
ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА	
ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	71
3.1. Виявлення проблем мотивації та заохочення працівників в органах державної влади	71
3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації та заохочення державних службовців.....	82
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Ефективність державного управління є необхідною умовою стабільності держави. Дієздатність і ефективність системи державного управління залежить від кадрового забезпечення – безпосередніх виконавців функцій відповідних органів влади, їхнього потенціалу до підвищення кваліфікації та мотивації праці. Забезпечення адекватної мотивації та заохочення державних службовців повинно сприяти підвищенню рівня продуктивності та ефективності їх діяльності.

Останнім часом актуальними є наукові дослідження щодо розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на державній службі. Основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, проте без належного застосування функції мотивації це не дає очікуваного ефекту. Працівник може мати професійні знання та навички на високому рівні, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. Тому питання мотивації праці та заохочення державних службовців набуває особливого значення, оскільки лише вмотивовані державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну державну службу.

На сьогодні законодавство визначає основні засоби та форми мотивації державних службовців, але чинна державна служба в Україні не забезпечує якісного виконання державними службовцями своїх службових обов'язків. Основними проблемами в цьому плані є плінність кадрів, неповна реалізація соціальних гарантій, погане матеріальне забезпечення, часткове задоволення основних потреб працівників, що знижує ефективність державного управління, негативно впливає на імідж державної служби.

Тому, серед основних завдань розбудови дієвої державної служби в Україні, з метою підвищення ефективності практичного здійснення функцій

держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців.

Мотивація та заохочення працівників є важливою функцією державного управління, без якої неможливе ефективне функціонування будь-якої посадової особи, а отже, жодного державного органу. Це пов'язано з тим, що в основі поведінки кожного працівника лежать певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, тенденції, які дають можливість пояснити поведінку людини та здатність впливати на неї. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії та чому вони певний час враховують це. Використання мотиваційного механізму є стимулом для досягнення високих, ефективних результатів працівників. Тому мотивація важлива для ефективного використання людських ресурсів у державному управлінні.

Сучасні реалії життя вимагають оновлення технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у галузі підприємництва, а й в органах державної влади. Саме ці обставини визначили напрямок дослідження та зумовили необхідність вивчення теоретико-методологічних основ мотивації, розробки шляхів удосконалення та методів формування ефективної системи мотивації та заохочення.

Система мотивації у сфері державної служби повинна гармонійно поєднувати матеріальні та нематеріальні засоби впливу на особистість працівника, сприяти створенню внутрішньо скоординованої системи організаційно-психологічних засобів активізації людських ресурсів та впроваджувати цю систему на високому професійному рівні.

Актуальність теми також посилюється прагненням України до європейської інтеграції, тому розвиток державної служби повинен враховувати досвід вдосконалення державної служби в Європейському Союзі.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність великої кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених про мотивацію. Методологічні принципи

вивчення розвитку мотивації як функції управління викладені в працях таких всесвітньо відомих вчених, як: К. Алдерфера, Дж. Адамса, Д. Мак-Кленда, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Локка, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Герцберга.

Значний внесок у створення та розвиток теоретичних засад та корисних аспектів мотиваційних систем для державних службовців також зробили українські вчені в галузі державного управління: М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський, С. Занюк, В. Бондар, В. Малиновський, С. Озірська, І. Пісменний, М. Пашкова, В. Степанюк, В. Плугова, А. Сіцінський, Г. Чернецька, В. Філіпповський та інші.

Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти системи мотивації стимулювання праці державних службовців залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців.

Необхідність проблеми мотивації в професійній діяльності державних службовців, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми, мети та цілей роботи.

Метою дослідження є наукове обґрунтування особливостей системи мотивації та заохочення працівників у системі органів державної влади, визначення шляхів їх вдосконалення та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання дослідження:

- проаналізувати та розкрити теоретико-методологічні підходи, суть поняття та методи мотивації і заохочення у професійної діяльності;
- охарактеризувати стан, розкрити систему мотивації та стимулювання державних службовців в органах державної влади;
- проаналізувати зарубіжний досвід організації системи мотивації

праці державних службовців;

- визначити проблеми мотивації та заохочення працівників в органах державної влади;

- обґрунтувати шляхи вдосконалення системи мотивації та заохочення державних службовців, розробити рекомендації щодо організації управління мотивацією праці в системі органів державної влади.

Об'єктом магістерського дослідження є система мотивації та заохочення працівників у системі органів державної влади.

Предметом дослідження – особливості процесу мотивації та заохочення професійної діяльності державних службовців в органах державної влади.

Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано методи статистичної обробки даних, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, порівняльний аналіз та інші. Методи аналізу та синтезу були використані при аналізі існуючих підходів для визначення понять «мотивація» та «мотивація в державному управлінні». Метод системного аналізу використовується на всіх етапах дослідження, особливо при виявленні основних проблем та недоліків системи мотивації та напрямків для вдосконалення. Графічний метод використовується для ілюстрації досліджуваних явищ.

Науково-теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені вивченню мотивації та заохоченню працівників. Нормативно-правовою основою дослідження є Закони України, акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжвідомчі нормативні акти.

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико – методологічних засад використання технологій мотивації та заохочення працівників.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що у роботі поглиблено

вивчено теоретичні положення та запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації та заохочення працівників органів державної влади, зокрема, рекомендовано запровадження системи мотиваційного моніторингу; запропоновано заходи щодо ефективного механізму стимулювання персоналу в системі органів державної влади та надано рекомендації щодо удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу.

Практичне застосування результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності органів державної влади, для вдосконалення системи мотивації та заохочення персоналу і підвищення її ефективності.

Основні ідеї та положення магістерського дослідження оприлюднювалися на XXV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2022: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 7-11 листопада 2022 р.). Тема доповіді «Мотивація персоналу у сфері державної служби».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить два підрозділи, висновку, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел включає 80 найменувань. Робота містить 9 рисунків, 6 таблиць, 4 додатка. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Теоретичні підходи до поняття мотивація

Перші спроби пояснити поведінку людей та підвищити мотивацію праці були зроблені на етапах виникнення суспільного виробництва, так як проблема мотивації людей завжди є актуальною, оскільки праця - джерело матеріальних і духовних цінностей. Експерти в галузі економіки, соціології та управління вивчали питання мотивації праці, тому сьогодні існує велика кількість визначень та теорій мотивації.

Поняття "мотивація" вперше використав А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 – 1910 рр.) - «наші воління передують нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута з середини» [78].

Одним з перших вивчав проблему з економічної позиції класик англійської політичної економії Адам Сміт. У своїй роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів», життя простої людини було дуже тяжким. На його концепцію «економічної людини» («*homo economicus*») безперечно значний вплив справило спостереження за надто суворими реаліями. За умов, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був висновок, якого дійшов Адам Сміт: людина завжди, коли їй буде надаватися така можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан.

Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди,

природне бажання людей поліпшити свій добробут. Погляди А. Сміта на основні рушійні сили економічного розвитку суспільства використовувались у більшості теорій мотивації праці [34, с. 23].

Багато авторів у літературі з соціології та соціальної психології трактують поняття "мотивація" як усвідомлену людську потребу в досягненні певних переваг та бажаних умов функціонування. В економічній та філософській літературі це поняття розглядається крізь призму відносин таких понять, як потреби, інтереси, стимули.

Серед сучасних українських дослідників теорій мотивації слід назвати праці С. Занюка, який наголошував, що «мотивація» - це сукупність мотиваційних факторів, що визначають діяльність людини, таких як усі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори (зовнішні впливи), що мотивують поведінку людини. Спонукання дослідник поділив на два самостійні класи: потреби та інстинкти - як джерела активності та мотиви - як причини, що визначають напрямок поведінки чи діяльності [32, с. 7].

А. Колот, вивчаючи мотивацію, поділив її за типами основних груп потреб на: матеріальні, трудові та статусні. Для матеріальної мотивації характерно, що людина зосереджується на поліпшенні свого самопочуття та отриманні економічних вигод. Мотивація праці пов'язана зі змістом праці та її корисністю, самовираженням та самореалізацією працівника в процесі праці. Статусна мотивація є наслідком прагнення людини до престижного місця в суспільстві та колективі, бажання керувати, користуватися авторитетом та повагою [34, с. 61-62].

Розуміння теоретичних основ мотивації є надзвичайно важливим інструментом підвищення ефективності державного управління. Розгляд теоретичних аспектів мотивації неможливий без вивчення факторів, що активізують людину і змушують її діяти. До цих факторів належать: потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати, оцінка, які в сукупності утворюють певну мотиваційну структуру [44, с. 191].

Потреба є головним джерелом людської діяльності, особливим станом психіки індивіда, оскільки він усвідомлює незадоволеність, відчуття чогось не вистачає, відображення невідповідності між внутрішніми та зовнішніми умовами. Наявність потреби забезпечує необхідні умови для будь-якої діяльності, але сама по собі не може забезпечити діяльність певного напрямку. Мотив не слід ототожнювати з потребою та метою. Оскільки потреба - це несвідоме бажання усунути дискомфорт, а мета - результат свідомої зосередженості. Єдине, що спонукає людину до спрямованої діяльності, це мотив - внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину діяти задля задоволення певної потреби та надає цій діяльності семантичного значення [13, с. 65-66].

У науковій літературі загально визнаною є класифікація мотивів за трьома основними критеріями: за походженням; за характером діяльності, до якої ці мотиви спонукають особистість; залежно від ступеня їх залежності від рівня усвідомлення мети. Основні підходи вчених до класифікації мотивів наведені в табл. 1.1 [19, с. 201].

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів

Класифікаційна ознака	Види мотивів
За потребами людини	Біологічні та соціальні
За стимулами	Зовнішні та внутрішні
За спрямованістю особистості	Особистісні, колективні, суспільні. Моральні
За видом активності	Мотиви до навчальної, професійної, спортивної, суспільної діяльності
За терміном дії	Ситуативні та постійні. Короткочасні та стійкі. Оперативні та довготривалі
За структурою	Первинні та вторинні
За стійкістю	Узагальнені стійкі мотиви (виражають індивідуально-особистісні якості особистості), конкретні стійкі мотиви (систематично відтворювана активність), загальні нестійкі мотиви (узагальнений предметний зміст), конкретні нестійкі (вузька часова перспектива)
За складністю	Прості, складні та випадкові
За походженням	Спадкоємні та набуті

Взаємозв'язок між різними мотивами, що визначають поведінку людини, формує її мотиваційну структуру, яка є індивідуальною для кожної людини і залежить від багатьох факторів: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, становища, цінностей тощо.

Проблемами вивчення мотивації протягом багатьох років займаються представники різних економічних, правових, філософських та психологічних сфер. Початкові теорії мотивації розроблені на основі аналізу історичного досвіду поведінки людини та використання простих стимулів: матеріального та морального стимулу, примусу.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834 — 1876) уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833 — 1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865 — 1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Значний також внесок у створення, розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили західні науковці такі, як: Ф. Тейлор, Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегора, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші [34].

Умовно можна виділити чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності. Перший етап зв'язаний з появою «школи наукового управління». Її започаткування було відповіддю на зміни в матеріально-технічних чинниках виробництва і непридатність методів організації виробництва та праці, способів мотивації трудової діяльності, що панували в кінці ХІХ століття. До ранніх теорій мотивації належать:

традиційна модель мотивації, модель «школи людських відносин» та модель «школи людських ресурсів».

Традиційна модель мотивації пов'язана з Ф. Тейлором і базується на принципі переконання. Розкриваючи сутність своєї системи, Тейлор писав: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечності: співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності й максимального добробуту».

Це означає, що чим більше виробляється продукції, тим вища заробітна плата. У традиційній моделі наголошувалося, що працівники визнають авторитет керівництва за умови високої заробітної плати, що можливо у випадку налагодженої організаційної системи. Застосування цього підходу призвело до створення системи заохочувальних винагород, де грошова винагорода працівника залежить від кількісних та якісних результатів його діяльності [76].

В основу нової системи було покладено чотири наукові принципи, які Тейлор називав законами управління: 1) створення наукової бази, що має змінити грубі практичні методи роботи, наукове дослідження кожного окремого виду трудової дії; 2) відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання; 3) співробітництво адміністрації з робітниками щодо практичного запровадження наукової організації праці; 4) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами.

Однак з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації [19].

Другий етап у розвитку теорії мотивації зв'язаний з доктриною «людських відносин». Її автором є американський соціолог Е. Мейо.

Дослідження Е. Мейо показало, що існують інші фактори, які важливіші для співробітників. У теорії «людських відносин» дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Тому проблему мотивації працівників у виробничому процесі необхідно розглядати з точки зору людських відносин з урахуванням соціальних та психологічних факторів. Поняття школи міжособистісних відносин панувало в теорії управління до середини 1950-х рр. Однак дослідження, проведені Е. Мейо, не дозволили розробити модель мотивації, яка б адекватно пояснювала мотивацію людини до праці [73].

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації можна датувати 60 – 70-ми роками нашого століття. Спроба поєднати моделі традиційної мотивації та школи міжособистісних стосунків знайшла своє відображення у моделі школи людських ресурсів, запропонованій американським соціологом Д. Макгрегор, яка розглядалася як тонка версія маніпулювання працівниками з матеріальними та соціальними винагородами. Він запропонував теорії "X" та "Y", які зосереджувались на двох діаметрально протилежних групах робітників, які надають пріоритет різним мотивам та стимулам для сприяння роботі та очікуванням.

Теорія "X" передбачає, що людина від природи ледача і буде уникати роботи при найменшій можливості, тому необхідно створити ієрархічну структуру для постійного нагляду за працівниками. Відповідно до цієї теорії головним мотиватором є гроші. Теорія "Y" говорить про те, що людина має амбіції та внутрішні стимули, намагається взяти на себе відповідальність, здійснювати самоконтроль та самокерування та із задоволенням виконувати свої завдання в правильно організованому середовищі. Тому необхідно створити гнучку систему, в якій правила можливості розвитку співробітників мають перевагу над правилами. Мотиватором є задоволення від виконаної

роботи, а не матеріальна винагорода. Концепція Д. Макгрегора про школу людських ресурсів базується на сучасних теоріях мотивації, заснованих на визначенні потреб людини та їх структури [72].

Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації праці зв'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент «людських ресурсів». Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності [34, с.47].

Основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Тому, з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на декілька великих груп: змістовні та процесійні (Рис.1.1) [80].

Змістовні теорії мотивації базуються на вивченні внутрішніх мотивацій або потреб, які змушують людей діяти певним чином та аналізувати суть таких категорій, як потреби та винагороди, а також їх вплив на поведінку людини. Серед відомих теорій змісту найбільше визнання отримали такі теорії мотивації: ієрархія потреб А. Маслоу, модель потреб К. Альдерфера, двох факторна модель Ф.Герцберга та модель набутих потреб Д. Мак-Клелланда.

Процесійні теорії розглядають мотивації з іншого боку. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Найвідоміші процесійні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка.

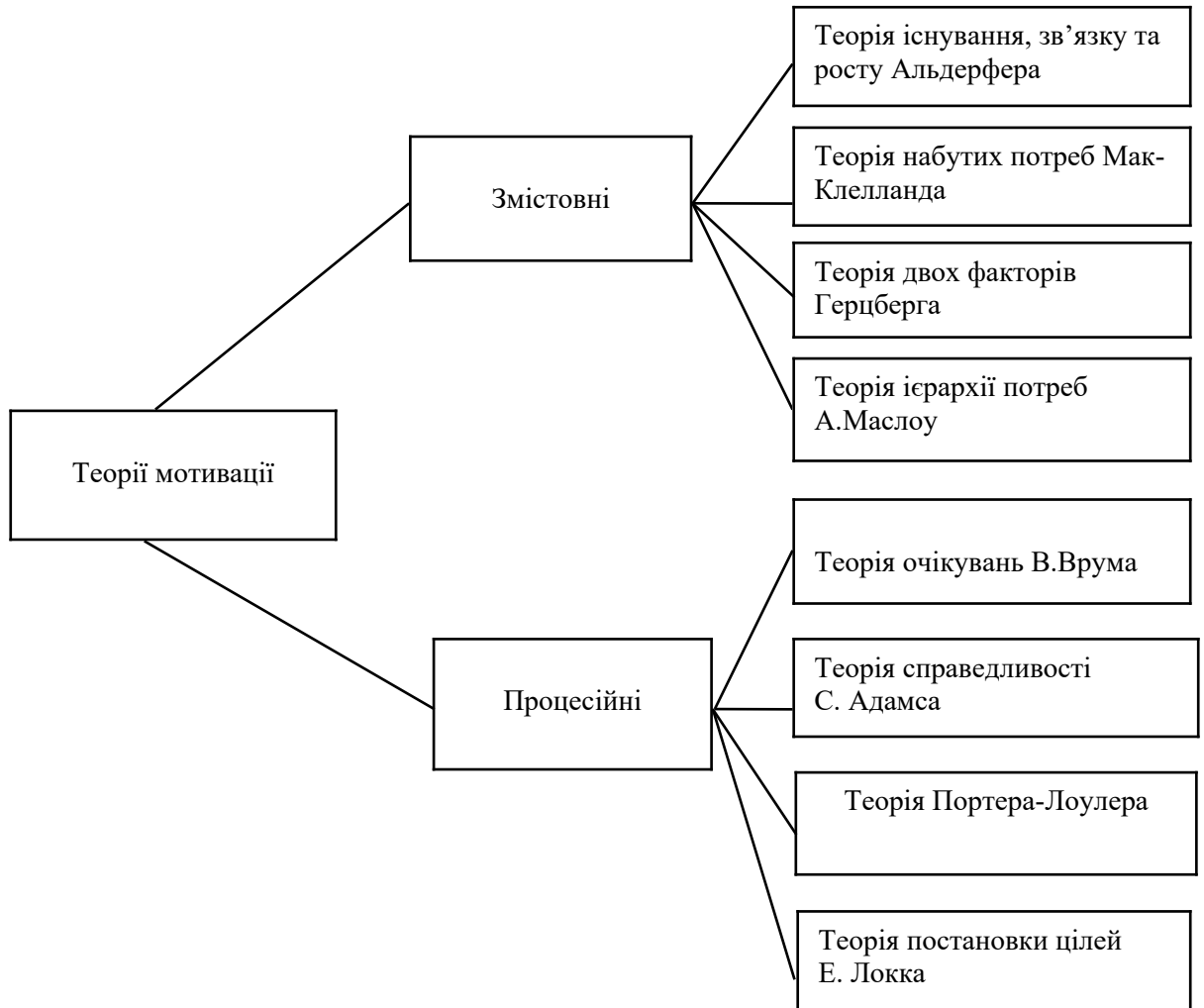


Рис. 1.1. Основні теорії мотивації

Одним з перших дослідників теорії змісту був А. Маслоу, з робіт якого дізналися про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Його теорія ієрархії потреб полягала в тому, що в основі мотивації людини лежить сукупність потреб, розташованих в ієрархічному порядку. В основі цієї ієрархії лежать первинні (основні) потреби, а вгорі - вторинні (високі) потреби. Він виділив сім категорій потреб:

1. Фізіологічні - потреби, необхідні для виживання: їжа, вода, проживання, відпочинок.

2. Потреби у безпеці, пов'язані з бажанням та бажанням людей знаходитись у стабільному та безпечному стані, який би захистив їх від страху, болю, хвороб та страждань. Люди, які задовольняють ці потреби, намагаються застрахуватися від потенційних несприятливих подій та змін шляхом створення страхового потенціалу, такого як навчання та освіта.

3. Необхідність приналежності чи співпраці. Людина хоче брати участь у соціальних діях. Якщо така потреба переважає, чоловік розглядає свою роботу як належність до колективу та як можливість налагодити дружні стосунки зі своїми колегами. Стосовно таких працівників керівництво повинно дотримуватися дружнього партнерства, створювати їм умови для спілкування на роботі.

4. Потреби у визнанні та самоствердженні - відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб інші їх визнавали та поважали. Люди з високим рівнем таких потреб прагнуть до лідерства або визнаного авторитету у вирішенні проблем.

5. Когнітивні потреби - виражають бажання людини повною мірою використовувати свої знання, вміння, навички та вміння. Вони більш індивідуальні, ніж потреби інших груп.

6. Естетичні потреби - пов'язані з прагненням людини до гармонії, порядку та краси. Існування цієї потреби тісно пов'язане з культурою праці.

7. Потреби в самоактуалізації - це реалізація власних цілей, здібностей, особистісний розвиток. Ці внутрішні почуття пов'язані з особистим успіхом та довготривалим задоволенням [19, с. 202-203].

Згідно з теорією А. Маслоу, якщо потреби на найнижчому рівні принаймні частково задовольняються, людина починає рухатися для задоволення потреб вищого рівня і не обов'язково в ієрархічному порядку. Потреба в самореалізації ніколи не може бути повністю задоволена, оскільки її потенціал розростається з розвитком людини. Тому процес мотивації через потреби нескінченний.

Практичне застосування ієрархії потреб А. Маслоу - це здатність визначати лідера потреби, яким керує працівник в даний момент, і тим самим вибрати певний мотиваційний вплив на конкретного працівника. Однак теорія ієрархії потреб Маслоу має певні вади, оскільки ієрархія не враховує індивідуальність кожної людини. Для однієї людини найголовнішим є потреба у самовираженні, для іншої - у безпеці, а для третьої - в повазі. Крім того, потреби не задовольняються відокремленням одне від одного. Таким чином, людина, яка одночасно задовольняє фізіологічні потреби, потребує соціальних контактів, поваги [43, с. 403].

Теорія ієрархії потреб Маслоу стала поштовхом для розвитку двофакторної теорії Ф. Герцберга, яка базується на двох групах факторів, що спонукають до праці. Перша група відображала гігієнічні фактори, які склалися з умов праці (безпека, оплата праці, відносини в колективі, відпочинок), друга - мотиваційні фактори, що відображали зміст роботи (досягнення, видимість, відповідальність, характер та суть роботи).

У процесі дослідження було встановлено, що мотиваційні фактори сприяють підвищенню продуктивності праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає, а працівник байдужий до стимулу, мотивація зникає через задоволення потреб, які не відтворюються. Гігієнічні фактори мали зворотний ефект - їх наявність або недостатній розвиток викликали значне невдоволення роботою та знизили рівень активності, тому наявність цих факторів не означає задоволення, оскільки вони є лише передумовами для цього [44, с.206].

Практичне значення цієї теорії полягає в усвідомленні того, що праця, яка приносить задоволення, допомагає поліпшити психологічний стан людини. Успіх, визнання, заслуги та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволеності роботою.

Останні результати дослідження теорії мотивації знайшли своє

відображення в теорії потреб К. Алдерфера, яка базується на класифікації та аналізі потреб шляхом обґрунтування їх впливу на поведінку працівників. Він запропонував три основні групи потреб: існування, зв'язок та зростання.

Відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотний рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретніших «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня. Процес руху вгору по рівнях потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а процес руху вниз — процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання. Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини не задоволено, то працівник може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня [34].

Поширеною концепцією потреб, яка визначає мотивацію людини до дії, є концепція Мак-Клелланда. У теорії Мак-Клелланда виокремлюються три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу зазначеним потребам, що належать до так званих потреб високого порядку, оскільки вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено. Мак-Клелланда, розглядає ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання.

Потреба в досягнення (успіху) відображається в прагненні людини досягти цілей, які вона ставить ефективніше, ніж раніше. Люди з високим ступенем цієї потреби віддають перевагу самостійному вибору цілі. Такі люди працюють наполегливо і охоче, але загальний результат задовольняє їх набагато менше, ніж якби вони досягли цього самі.

Потреба співучасті (причетності) проявляється у формі прагнення до

дружніх стосунків з оточуючими. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Цим людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них. Працівникам із високою потребою співучасті важливо займати такі позиції і виконувати таку роботу, щоб постійно бути в активній взаємодії з людьми.

Потребу владарювання віднесено Мак-Клелландом до основних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей. Потреба влади може мати дві крайнощі: перша — прагнення мати якомога більше влади та впливу на людей; друга — прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Потреба владарювання полягає в тому, щоб людина намагалася контролювати ресурси та процеси, що відбуваються навколо них, впливати на поведінку людей та нести відповідальність за дії інших. Людей з великою потребою у владі можна розділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля влади, необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу. Інтереси організації для них нерідко відходять на другий план. До другої групи належать люди, які прагнуть влади для вирішення групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей [34].

Подальший розвиток теорій мотивації пов'язаний з розробкою процедурних теорій, які виходять за межі окремого працівника і вивчають вплив різних факторів зовнішнього середовища (зовнішніх факторів) на мотивацію. Вони не заперечують існування потреб, але підкреслюють, що поведінка людей в організації визначається не лише потребою. Відповідно до

процедурних теорій, поведінка індивіда також є функцією його сприйняття та очікувань, пов'язаних із ситуацією, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Найвідомішими процедурними теоріями мотивації є: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, модель Портера-Лоулера.

Автором концепції очікувань поведінки та мотивації людини є В. Врум. Згідно з цією теорією, наявність потреби не є єдиною умовою мотивації. Людина також повинна сподіватися (чекати), що тип поведінки, яку вона обирає, дійсно призведе до певної мети. Очікування за цією моделлю можна розглядати як оцінку ймовірності події. Теорія очікувань В. Врума вводить три основні поняття, які є основою мотиваційних механізмів поведінки людини:

- очікування результату від суми витрат, тобто взаємозв'язок між витраченими зусиллями та досягнутими результатами;
- інструментальність - очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнуті результати праці, тому результат є інструментом отримання нагороди;
- валентність - очікуваний рівень відносного задоволення або невдоволення, що виникає в результаті отримання певної винагороди.

Згідно з теорією В. Врума, необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети є не лише потреби, а й обрана поведінка, здібності працівника, наявні можливості для виконання роботи [44, с. 208].

Іншим поясненням того, як люди планують і спрямовують свої зусилля на досягнення цілей, є теорія справедливості С. Адамса.

Відповідно до теорії справедливості люди схильні порівнювати власні зусилля і винагороду із зусиллями та винагородою інших людей. На цій підставі вони суб'єктивно визначають, чи є їх винагорода справедливою. Якщо працівник вважає свою винагороду недостатньою, він може зменшити трудові зусилля, вимагати збільшення оплати, перейти на інше місце роботи

тощо. Таким чином, згідно теорії справедливості сприйняття працівників суб'єктивне, надзвичайно важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки винагороджується; працівники, як правило, зосереджуються на всебічній оцінці винагороди, і винагорода відіграє важливу, але не єдину і не обов'язково вирішальну роль; забезпечення однакової оплати за рівну працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації праці; створення атмосфери справедливості [34].

Відповідно до теорії мотивації Е. Локка, поведінка спрямована і керована цілями. Це справжнє значення процесу постановки цілей з точки зору мотивації та продуктивності. Тобто цілі слід розглядати як ті, що наповнені мотиваційним змістом: зосередити увагу та зусилля у конкретних сферах; служать еталоном для порівняння результатів; є основою для визначення витрат ресурсів; впливати на структуру та процедури організаційних систем; відображати мотиви та особливості особистості та організації. Крім того, сам процес встановлення цілей є мотиваційним інструментом, орієнтованим на результати. Отже, згідно з цільовою теорією мотивації особистості, намір працювати задля досягнення мети є важливим джерелом мотивації його праці [70].

Л.Портер і Е.Лоулер — розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань В. Врума і теорії справедливості С. Адамса. У цій теорії наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Досягнуті результати залежать від зусиль, здібностей та характеристик, а також від усвідомлення працівником своєї ролі у виробничому процесі. Рівень зусиль визначатиметься величиною винагороди та рівнем впевненості, що зусилля насправді сприятимуть відповідній винагороді. Таким чином, Л. Портер та Е. Лоулер виявили, що результативність роботи залежить від трьох змінних, що впливають на величину винагороди: зусиль, індивідуальних здібностей та розуміння їх ролі в процесі роботи. Отже згідно даної теорії, продуктивна праця призводить до задоволення, а не навпаки -

задоволення призводить до високих результатів у роботі, тому висока продуктивність є причиною, а не результатом повного задоволення; ефективність мотивації забезпечується поєднанням в одну систему: зусиль, навичок, результатів, винагороди та задоволення [44, с. 210].

Аналіз існуючих визначень «мотивації» дозволяє виділити наступні основні підходи до розуміння даного поняття. По-перше, психологічна: мотивація - це внутрішній процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. По-друге, лідерство: трактує мотивацію як функцію лідерства, яка активізує людину за допомогою стимулів, направляє її на досягнення цілей організації, розвиває її робочий потенціал та використовує для цілей організації [41].

Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Тому в даний час гостро стоїть питання про необхідність глибшого вивчення мотиваційної сфери державних службовців. Хоча мотивація сама по собі ще не забезпечує повного успіху, добитися чого-небудь без неї неможливо. Поведінка людей стає вмотивованою тільки тоді, коли відбувається взаємодія декількох чинників. Мотивувати працівника – значить торкнутися його внутрішніх інтересів, дати йому шанс реалізувати їх під час роботи.

Дослідники в галузі державного управління вважають, що мотивація є головним завданням державного управління, яке бере участь у будь-якій фазі процесу управління та є його основною складовою. Розвиток мотивації являє собою результат взаємодії об'єктивних умов для діяльності особистості, змісту і спрямованості самої діяльності, цілеспрямованого виховного впливу і, нарешті, самовдосконалення.

Розглянуті теорії мотивації зберегли свою актуальність і сьогодні. З огляду на послідовність теорій мотивації та корисність для державного управління різних положень цих теорій їх запровадження має відбуватися комплексно, з урахуванням особливості органів влади, їх рівня та

індивідуальних особливостей державних службовців, які в них працюють. Аналіз змісту теорій мотивації щодо використання їх у системі державної служби наведено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Використання теорій мотивації у системі державної служби

№	Теорія мотивації	Сутність теорії	Аспект використання
1	Теорія потреб А.Маслоу	За основне вважає визначення ієрархії потреб	Задоволення потреб державних службовців через підняття заробітної плати, просування по службі тощо
2	Теорія К.Альдерфера	Розглядає потреби існування, взаємозв'язку та кар'єрного зростання	Створення внутрішньої конкуренції між державними службовцями незначно підвищуючи заробіток
3	Двофакторна теорія Ф.Герцберга	Вважає основними гігієнічні і мотиваційні фактори	Приязний психологічний клімат, почесні грамоти, певне підвищення заробітку
	Теорія Д.Мак-Клелланда	Вивчає потреби особистості в досягненні успіху, потреби співучасті і потреби влади	Дослідження особистості державних службовців для диференціації за потребами (грамоти, посадові просування, участь у проектних групах)
4	Теорія Е.Лока	Розглядає постанову важких цілей, але таких, до яких прагнуть	Підбір для державних службовців завдань відповідної важкості та значимості
5	Теорія підкріплення	Пропонує оперативне навчання	Наявність заохочення та покарання

Мотивація праці державних службовців принесе найбільшу користь за умов розгляду її як системи та застосування ефективних механізмів мотивації як стратегічно важливого ресурсу для забезпечення стабільності, ефективності та результативності державної служби [19, с.208].

1.2. Суть поняття та методи мотивації і заохочення у професійній діяльності

У літературі існує безліч визначень мотивації, але сьогодні не існує єдиного підходу до визначення змісту цього поняття. Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [10, с. 217].

У процесі професійної діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

У цілому мотивацію можна умовно розділити на декілька видів за основними групами, за використаними способами, за джерелом виникнення та за напрямком цілі (рис.1.2.).

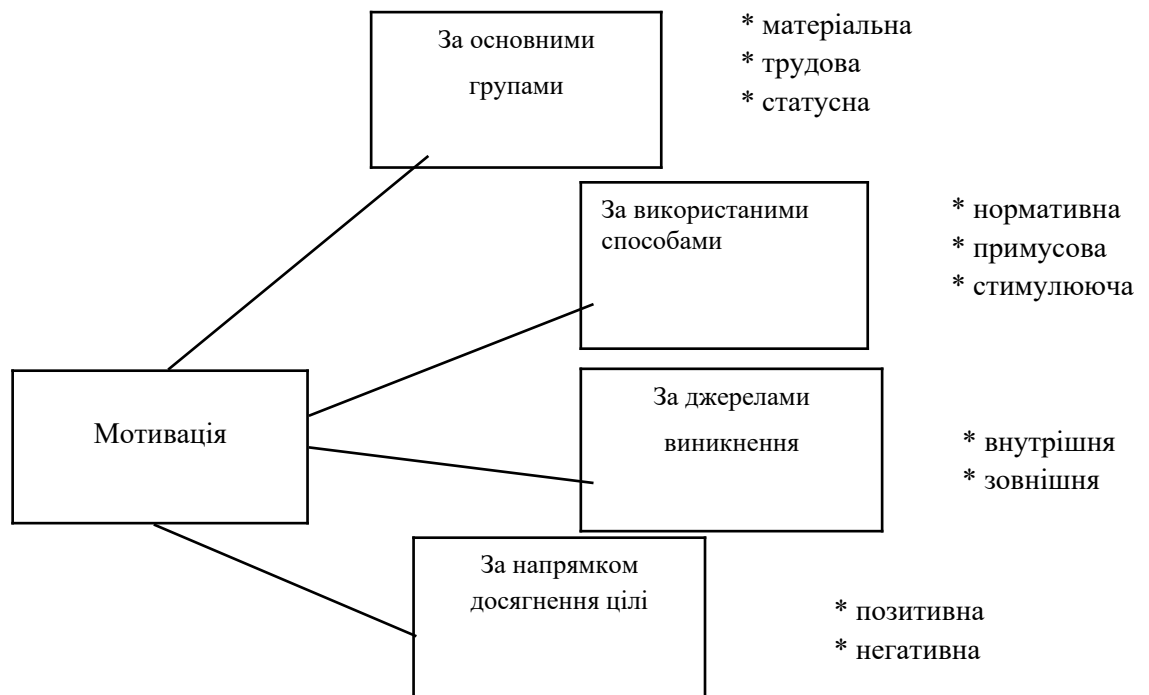


Рис. 1.2. Види мотивації

Джерело: складено автором

Так, наприклад, за джерелами виникнення мотивація класифікується на внутрішню (змістовна, рольова) та зовнішню (адміністративна, економічна) (рис.1.3.).



Рис. 1.3. Класифікація мотивації за джерелами виникнення

Внутрішня мотивація сприяє зростанню задоволеності працею, стимулює розвиток індивідуальних здібностей, свідомості соціального сенсу праці, високого відчуття відповідальності. Вона створює основу для формування відношення до праці як до засобу самореалізації особистості. У той же час зовнішня мотивація робить працю не цікавою і звідси можливим лише її виконання під впливом зовнішніх мотивів [75].

Мотивація є однією з основних функцій в системі управління, оскільки лише якщо розуміти мотиви та потреби працівників та правильно використовувати стимули до праці, можна досягти ефективного керівництва.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба. *Потреба* виражає необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення [4, с.112].

Мотивація повинна враховувати ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників [36].

Розподіл мотивуючих та демотивуючих факторів, які впливають на мотивацію, представлено в табл. 1.3 [74].

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> • наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі 	<ul style="list-style-type: none"> • гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> • неповага керівництв; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і повноважень в роботі

Мотивування і стимулювання є способами впливу на мотивацію людини і різні в своєму змісті. Мотивування є більш широким поняттям, що включає в себе якості інструменту стимулювання.

Мотивування - це довгостроковий вплив па людини в цілях зміни самої структури мотивації, тобто ціннісних орієнтацій і потреб людини, формування певних мотивів і розвиток на цій основі його трудового потенціалу.

Стимулювання - це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), здатні задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини (закладену в людини в результаті соціалізації або змінену за допомогою механізмів мотивування), актуалізуючи і підсилюючи ці мотиви, не змінюючи саму структуру мотивації.

Процеси мотивування і стимулювання тісно пов'язані з двома ключовими категоріями теорії мотивації: мотив і стимул.

Мотив спонукає людину до дії і визначає, як буде здійснена ця дія. Мотиви відносяться до внутрішнього середовища людини, є усвідомленими і мають персональний характер, тобто залежать від індивідуальних особливостей особистості. Модель мотивації праці через потреби показано на рис.1.4 [34, с.34].

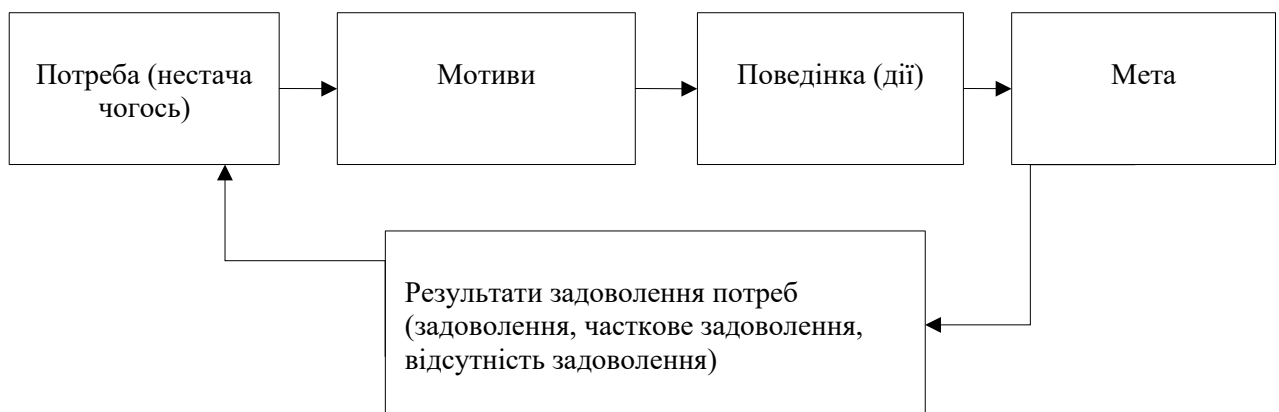


Рис.1.4. Схема моделі мотивації через потреби

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися в певному відношенні один до одного але ступеня їх впливу на поведінку людини, що формує *мотиваційну структуру* особистості. Мотиваційна структура особистості володіє певною стабільністю, на неї впливають характеристики особистості:

- індивідуально-психологічні (здібності, темперамент, характер, воля та інше);
- мотиваційні (цінності, установки, потреби, інтереси, ідеали);
- соціально-демографічні (стать, вік, сімейний стан, освіта, кваліфікація).

Однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання людини, її освіти, а також під впливом певних стимулів.

Таким чином, процес цілеспрямованого впливу на мотиваційну структуру особистості називається *процесом мотивування*.

Іншим елементом механізму мотивації виступає *стимул* – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці. Стимулом є прагнення працівника просунути по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [76, с.110].

Сам по собі стимул може вважатися таким тільки в разі, якщо він має певний вплив на людину, тобто змінює поведінку останнього. Отже, ефективність впливу на людину того чи іншого стимулу визначається його конкретної цінністю - *винагородою*.

Винагорода розглядається як компенсація за діяльність людини або бажаний результат певних дій. Таким чином, процес використання різних стимулів для мотивування людей називається *процесом стимулювання*.

Зміст понять "мотив" і "стимул" тісно пов'язані один з одним.

У практиці управління можна знайти ряд стимулів, концентруючи ті чи інші мотиви трудової діяльності (табл. 1.4) [25].

Таблиця 1.4

Приклад взаємозв'язку мотивів і стимулів у практиці управління

Мотиви	Стимули
Отримання матеріальних благ	Заробітна плата. Індексація оплати праці у зв'язку з інфляцією. Участь у прибутках. Оплата проїзду (у тому числі компенсація бензину для співробітників, що мають особистий транспорт). Кредитування, надання допомоги в наданні житла. Оплата харчування
Соціальні гарантії	Лікарняне страхування. Пенсійне забезпечення. Стабільність працевлаштування і зайнятості. Компенсаційні пакети. Гнучкий графік роботи
Життєве самовизначення	Професійна орієнтація. Управління кар'єрою. Збагачення праці. Надання можливостей для навчання. Доступ до нової інформації і технологій. Заохочення творчості та новаторства
Самоствердження і визнання	Можливості службового зростання. Розширення сфери компетенцій. Право підписання документів. Публічне визнання успіхів Персональні блага: кабінет, автомобіль, секретар та ін. Представницькі функції. Участь в управлінні підприємством
Соціальна взаємодія	Єдиний статус працівників, колег. Демократичний стиль керівництва. Участь колективу у прийнятті рішень. Елементи корпоративної культури: відзнаки, культмасові заходи, кімнати відпочинку. Наставництво

У багатогранній системі мотивації стимулювання праці державних службовців посідає найвагоміше місце. Стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності.

Стимулювання праці державних службовців є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси,

свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність державних службовців; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу державних органів [37].

Метою стимулювання діяльності державних службовців є не спонукання державного службовця працювати, а зацікавлення його працювати краще, продуктивніше [37].

Стимулювання праці виконує економічну, моральну й соціальну функції. Економічна функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності діяльності, а це веде до підвищення якості надання послуг. Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду. Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві [38].

Концепція винагороди державних службовців базується на принципах: справедливості (відповідності винагороди трудовому вкладу); об'єктивності (адекватності винагороди по відношенню до винагороди інших працівників); послідовності (відсутності свавільних та безпідставних змін заробітної плати по відношенню до різних працівників і в різні періоди часу); прозорості (зрозумілості для працівника порядку винагороди та впливу його праці на неї) [36].

Більшість науковців притримуються умовного поділу стимулювання

працівників на матеріальне та нематеріальне, які у свою чергу поділяються на окремі форми (рис.1.5.) [77].

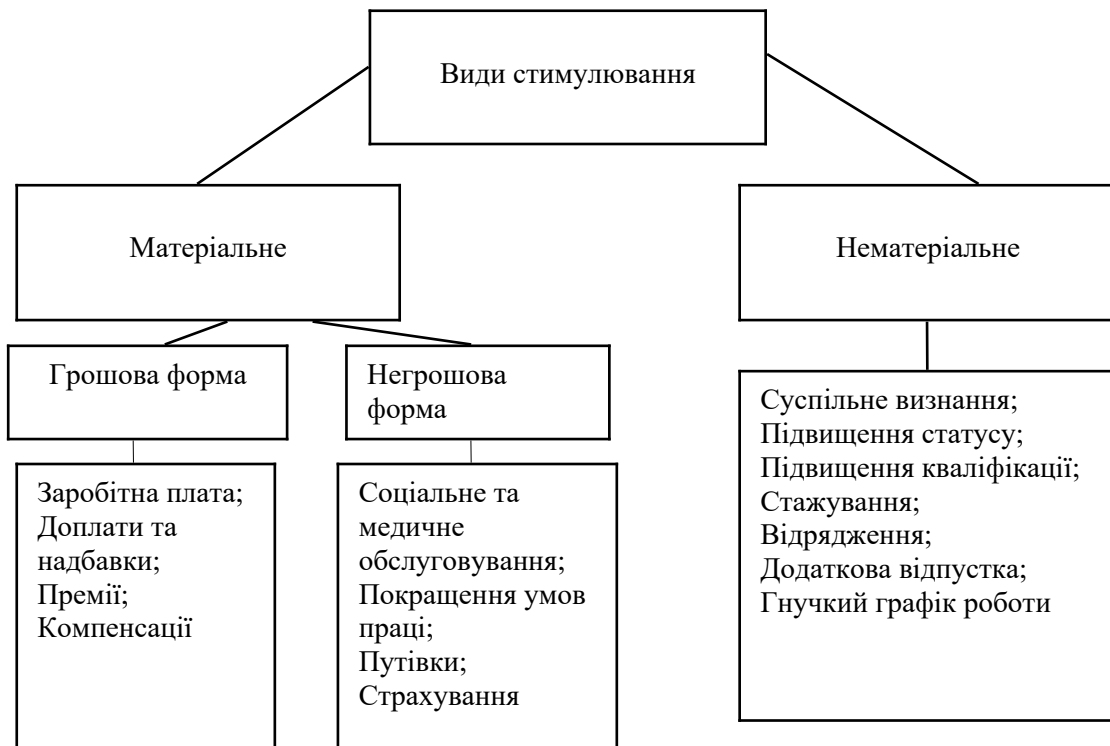


Рис.1.5. Види стимулювання

У загальному вигляді існує наступна класифікація:

- Матеріальне стимулювання:
 - матеріально-грошове (заробітна плата, премія);
 - матеріально-негрошове (надання соціальних пільг: оплата житла, оплата додаткового навчання, відшкодування транспортних витрат тощо);
- Моральне стимулювання:
 - морально-матеріальне (стимулювання вільним часом, просування по службі, надання можливостей для творчого зростання в професії тощо);
 - морально-психологічне (публічне визнання, відзнаки, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і т.п.).

На практиці всі вони тісно взаємопов'язані та дуже часто планомірно переходять один в один. Іноді методи мотивації важко розділити, оскільки,

наприклад, матеріальне винагородження не лише дозволяє отримати певні блага, але й приносить повагу, шану [40].

Отже, стимулювання - це один з інструментів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше як засобів управління людьми застосовується стимулювання. Це пов'язано з тим, що розвиток потенціалу працівників як одні з методів мотивування людей призводить до підвищення зацікавленості персоналу у своїй праці і діяльності організації в цілому. Працівники здійснюють необхідні дії, не чекаючи або ж взагалі не отримуючи відповідного впливу ззовні.

Однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче.

З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників;
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль);
- нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку;

- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Науковці на сьогодні виокремлюють чотири основні форми стимулів (рис.1.6.):

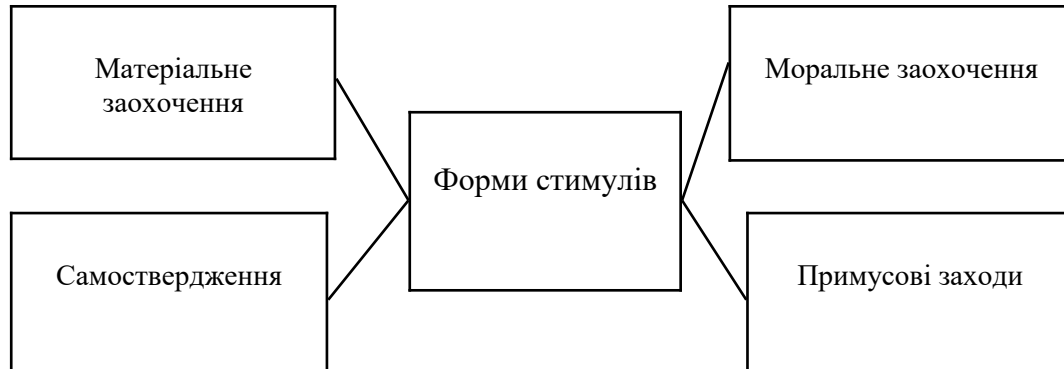


Рис.1.6. Форми стимулів

Джерело: складено автором

– примусові заходи. Історія свідчить про широке застосування примусових заходів, починаючи з фізичного покарання і закінчуючи позбавленням майна. У демократичному суспільстві в організаціях використовуються адміністративні методи примусу: зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи;

- матеріальне заохочення - сюди відносяться стимули в матеріально-речовій формі: заробітна плата і тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу чи прибутку, компенсації, путівки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позики на будівництво житла та інше;

– моральне заохочення - стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, вчені ступені, дипломи, публікації в пресі, урядові нагороди та інше;

– самоствердження - внутрішні рушійні сили людини, які спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення.

Методи мотивації працюючих - це частина організаційної культури.

Основне призначення методів - забезпечення максимального залучення працюючих, володіючих знаннями, до вирішення загальних задач організації.

В теорії виділяють наступні головні методи мотивації:

Примушення - засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.

Винагородження - засновано на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та неекономічного (нагорода, подяка тощо) стимулювання високопродуктивної праці.

Солідарність - розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. Солідарності як методу мотивації надається велике значення там, де особливо цінують роль групової і командної роботи та прикладають зусилля для створення сприятливого клімату, який об'єднує працюючих в єдиний цілісний колектив [53].

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В адміністративних установах, заснованих на наказах і розпорядженнях, конкретне застосування методів примушення відносно дисципліни, порядку роботи, додержання норм, стандартів та інших вимог необхідно. Використання мотивів примушення в творчих колективах може принести велику шкоду, яка викликає загасання енергії пошуку, страху здобуття негативного результату.

Використання винагородження засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Винагорода викликає віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань, посилює бажання працювати з підвищеною віддачею. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні.

У системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва сковує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. В той же час позитивна оцінка проведеної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність, посилює творчу ініціативу.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з іншими, насамперед з моральними методами мотивування. До моральних методів стимулювання відносимо визнання, яке може бути особистим або публічним (персональне поздоровлення адміністрації з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучення до розробки стратегічних планів розвитку організації, дошка пошани, нагородження людей почесними знаками, грамотами).

Специфічними моральними методами мотивації є похвала і критика. Похвала повинна іти слідом за кожною гідною дією виконавця і навіть за самим незначним позитивним результатом, здобутим ним, але обов'язково конкретним, який сприяє досягненню цілей організації. Критика є негативною оцінкою результатів роботи окремих працівників або трудових колективів, результатів їх роботи. Критика повинна бути: конструктивною; стимулювати дії людини, які направлені на усунення недоліків, доброзичливою без обвинувачення; поважною по відношенню до підлеглого; зауваження необхідно висловлювати в непрямій формі, а доводи повинні бути аргументованими.

Отже, можемо виділити низку вимог до системи мотивації професійної діяльності:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;

- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);

- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;

- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [29].

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади

Ефективність будь-якої організації залежить не тільки від якості планів та організації роботи, а й від трудового потенціалу, ефективності, ініціативності та наполегливості працівників у досягненні цілей. Це пов'язано з тим, що основою діяльності й поведінки кожного працівника є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дає можливість пояснити їх поведінку і можливості впливу на нього.

Персонал державної служби можна примусити до виконання закріплених за ним функцій і обов'язків, посадових інструкцій, певної ділянки роботи, однак примусове виконання покладених обов'язків, рішень керівників має певні межі і не дає бажаних результатів. І навпаки, використання мотиваційного механізму ефективної праці кожного державного службовця, мотиваційних регуляторів, урахування психологічних особливостей людини дає можливість повною мірою використати і розвинути його здібності щодо досягнення високих, ефективних результатів праці. Саме тому мотивація має важливе значення для ефективного використання персоналу державної служби [23].

Для цього призначена функція мотивації, її використання дозволяє створити такі умови, за яких працівник працює ефективно, творчо, безкорисливо.

Мотивація безпосередньо впливає на розвиток та становище державного службовця нового типу, на розвиток усієї системи державної

служби. Рівень професіоналізму та рівень мотивації державного службовця - два основні узагальнені показники, що визначають придатність працівника до державної служби, оцінюють результати його діяльності та можливості просування по службі [41, с. 283].

Система мотивації включає в себе такі підструктури, як: матеріальна, трудова та статусна мотивація. Кожна група мотиваційних чинників включає в себе ряд підгруп, які представлені в Додатку А.

Матеріальна мотивація - це прагнення до певного рівня добробуту, певного матеріального рівня життя. Матеріальна мотивація праці залежить від багатьох факторів, зокрема: рівня та структури особистого доходу; матеріальна підтримка наявного доходу; ефективність системи стимулювання, що використовується в організації. Мотивація є важливим фактором успіху.

Трудова мотивація - це задоволення бажання працювати взагалі та працювати в конкретній організації, колективі та займати певну посаду. Зв'язок між мотивацією та результатами праці опосередковується природними здібностями та набутими трудовими навичками, оскільки мотивація є джерелом діяльності державних службовців.

Кожному державному службовцю потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови, але він прагне досягти перспективного зростання, самоствердження, самооцінки. Таким чином, мотивація праці пов'язана зі змістом, корисністю праці, а також самовираженням, самореалізацією державного службовця.

Мотивація статусу також відіграє важливу роль у практиці управління людськими ресурсами як рушійна сила у поведінці державних службовців, пов'язана з прагненням до вищої посади, виконанням більш складної, відповідальної роботи, роботою в діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Однією з найважливіших форм мотивації в державному управлінні є процес проектування та використання систем матеріального стимулювання. Вивчення та аналіз розвитку матеріального стимулювання показує, що в

характері дії можуть бути використані соціально-психологічні, економічні, організаційні фактори, а проектування систем матеріального стимулювання повинно включати три етапи: постановка цілей, забезпечення ресурсами та побудова матеріального стимулювання [44, с. 214].

До соціально-психологічних факторів належить можливість психологічного впливу на людину такими засобами, як схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага, довіра тощо. І вони покликані не лише покращити мотивацію людини через її індивідуально-психологічні особливості, а й завдяки сприятливому морально-психологічному клімату в колективі. Крім того, стосовно соціальних відносин вони включають: планування кар'єри та кар'єрне зростання державних службовців, участь працівників у прийнятті рішень, питання гуманізації праці (поліпшення умов праці, розвиток демократичних підходів, обізнаність працівників), передача завдань та повноважень, збільшення змісту роботи.

До економічних факторів, що забезпечують матеріальне стимулювання та винагороду працівників, належать: зарплата, доплати, надбавки, пільги, матеріальна допомога.

До організаційних факторів належать ті, що мають централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт і залежать від методу управління: адміністративні методи (команди, розпорядження, вказівки), методи організаційного впливу (правила поведінки в установі, робочий час), дисциплінарні методи впливу (попередження про відповідальність, догану, звільнення) [79, с. 27-29].

Складові системи мотивації працівників органів державної влади в Україні представлено в Додатку Б [12].

Система матеріального стимулювання праці складається з різних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язують єдиний процес зацікавленості в роботі. Одним із найважливіших матеріальних стимулів в державному управлінні є гарантування належної винагороди, яка повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових обов'язків, допомагати штатним органам компетентним та

досвідченим персоналом, заохочувати їх старанну та ініціативну роботу.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів, методів матеріального і нематеріального заохочення та стимулювання персоналу.

Найважливішим законодавчим актом щодо підвищення мотивації державних службовців на сьогодні є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №889-VIII, який набув чинності 1 травня 2016 року (далі — Закон України) [30].

Зазначений документ містить систему принципів і критерії оцінки державного управління, що базуються на основі Європейських стандартів і вимог належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладених у документі “Принципи державного управління”, а також кращих практик держав - членів Європейського Союзу та держав Організації економічного співробітництва та розвитку [59].

Норми матеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі VI Закону України «Про державну службу» та визначають складові заробітної плати. У ст. 50 Закону зазначено: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов’язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи».

Джерелом створення фонду заробітної плати державних службовців є державний бюджет України. Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, а також порядок преміювання державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України.

Матеріальне забезпечення (оплата праці) державних службовців відповідно до ст. 50 Закону України складається з:

- посадового окладу;
- надбавки за вислугу років;
- надбавки за ранг державного службовця;
- премії (у разі встановлення).

Заробітна плата державних службовців визначається відповідно до складності та ступеня відповідальності за виконувани завдання. Умови оплати праці та розмір виплат визначаються Кабінетом Міністрів України.

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік з урахуванням юрисдикції державних органів. Схема посадових окладів на посадах державної служби в державних органах влади поділяється за такими рівнями:

1) Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, постійно діючий допоміжний, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України, Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора;

2) міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом, апарати (секретаріати) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України;

3) інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

4) державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя;

5) державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення

Стимулюючим фактором є надбавка за вислугу років, яка щомісяця виплачується державним службовцям у відсотках до посадового окладу. Відповідно до законодавства надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного

службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу [30].

Ранги державних службовців є видом спеціальних звань. Надбавка за ранг державного службовця визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби. Законодавчо передбачено дев'ять рангів державних службовців (рис.2.1) [30].



Рис.2.1. Система рангів державних службовців

Порядок присвоєння рангів державних службовців затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [58].

Підставою для прийняття рішення про присвоєння рангу державного службовця є обґрунтоване подання, внесені безпосереднім керівником суб'єктові призначення. У поданні щодо присвоєння рангу державного службовця обов'язково зазначаються: дата присвоєння попереднього рангу, номер і дата відповідного рішення; завдання, виконані державним службовцем, що мають важливе значення для розвитку держави або регіону чи особливі досягнення.

Надбавка за ранг здійснюється відповідно до займаної посади, в межах відповідної категорії посад. Державному службовцю черговий ранг присвоюється через три роки з дня призначення на посаду державної служби. Зокрема встановлені такі категорії посад державної служби (рис.2.2) [30].

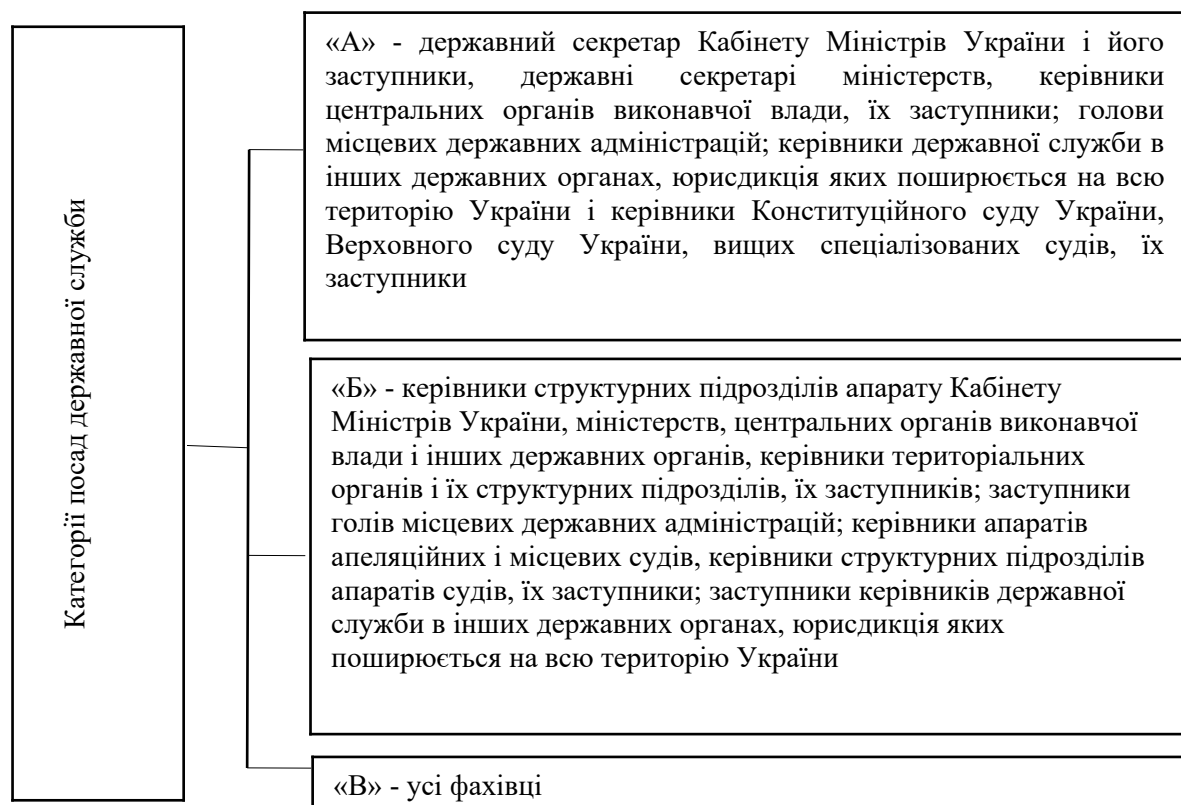


Рис.2.2. Категорії і посади державної служби

Розмір надбавок за ранги державних службовців представлено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців

Категорія державного службовця	Ранг державного службовця	Розмір надбавки, гривень
А	1	1000
А	2	900
А, Б	3	800
Б	4	700
Б	5	600
Б, В	6	500
В	7	400
В	8	300
В	9	200

Необхідно відмітити, що ранги суттєво впливають на мотивацію державних службовців, оскільки, по-перше, вони визначають місце державного службовця в ієрархічній системі відносин. Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду. Також, при переході державного службовця на посаду нижчої категорії або звільненні з державної служби за державним службовцем зберігається раніше присвоєний йому ранг, що є свідченням збереження за ним його досягнень по просуванні по щаблях кар'єри.

Як чинник мотивації система рангів виступає ще й тому, що за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг. Однак, закладене в чинному законодавстві і зворотне правило: впродовж строку застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності черговий ранг державному службовцю не присвоюється. За сумлінну службу державному службовцю у зв'язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Введення цієї надбавки повинно заохотити державних службовців, але аналізуючи розмір даної виплати важко сказати, що така доплата сприяє заохоченню державних службовців до ефективної діяльності. Інший підхід до розміру надбавки до посадового окладу за ранги державних службовців суттєво покращило б фінансове становище службовців та вплинуло б на привабливість державної служби [58].

Згідно статті 52 Закону державним службовцям забезпечена виплата:

- надбавки за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;

- надбавки за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;

- компенсації за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці, виплачується в розмірі та порядку, визначених Кабінетом Міністрів України [30].

Окрім вищезазначеного матеріального стимулювання, державним службовцям надаються інші надбавки та надбавки, основні з яких регулюються Кабінетом Міністрів України.

До додаткових стимулюючих виплат державним службовцям належать надбавки:

- 1) за інтенсивність праці;
- 2) за виконання особливо важливої роботи.

Надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи (далі - надбавки) встановлюються державним службовцям у відсотках до посадового окладу. Надбавки встановлюються згідно з наказом (розпорядженням) керівника державної служби в державному органі.

Надбавка за інтенсивність праці встановлюється державним службовцям з урахуванням таких критеріїв:

- 1) якість і складність підготовлених документів;
- 2) терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовки документів;
- 3) ініціативність у роботі.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи встановлюється державним службовцям з урахуванням таких критеріїв:

1) виконання завдань та функцій щодо реалізації пріоритетних напрямів державної політики, участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, проведення експертизи таких актів;

2) виконання роботи, що вимагає від працівника особливої організаційно-виконавчої компетентності та відповідальності, результатом якої є підвищення ефективності управління [57].

Преміювання державних службовців проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості, заінтересованості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності державних службовців за доручену роботу або поставлені завдання.

Кожен керівник розробляє та затверджує Положення про преміювання. Цей документ реалізований з метою підвищення заробітної плати, посилення матеріальної зацікавленості державних службовців у підвищенні ефективності та результативності роботи. Положення поширюється на всіх працівників незалежно від їх виду діяльності, звання та категорії. Нарахування здійснюється в рамках економії фонду оплати праці.

За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу;
- 3) місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення).

При цьому загальний розмір премій, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [30].

Для преміювання державних службовців можуть бути враховані показники: суворе дотримання чинного законодавства, що регулює державну службу; дотримання внутрішнього регламенту; сумлінне виконання функціональних завдань, визначених законодавством та відповідними посадовими інструкціями; творчість та ініціатива щодо впровадження передових форм і методів роботи в закладі. Якщо є недолік у виконанні працівника при виконанні функціональних завдань, розмір може бути зменшений.

Важливою складовою мотивації, одним із вирішальних елементів управління людськими ресурсами, є її оцінка, яка виконує насамперед показову та заохочувальну функцію. Відсутність такої оцінки або гірше - її упередженість бентежить людину, гальмує її розвиток, знижує активність і продуктивність. Оцінка персоналу є відповідальним і складним питанням, яке повинно починатися з теоретичного обґрунтування, узагальнення найкращих практик та підготовки відповідних рекомендацій. Основними функціями та завданнями оцінки повинні бути: підготовка професійних працівників державних установ; сприяння професійному розвитку та професіоналізму працівників; застосування заходів відповідальності та стимулів для державних службовців; виявлення потенційних можливостей підвищення державного службовця.

На сьогоднішній день відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу» встановлюється, що державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до цього Закону. Розмір премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання в поточному році. Зазначена премія нараховується незалежно від фактично відпрацьованого часу у місяці, в якому вона виплачується [30].

Оцінювання службової діяльності державного службовця є надзвичайно важливим мотиваційним чинником, адже у разі отримання державним службовцем негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності. У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону України «Про державну службу». Отримання державним службовцем

відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до Закону.

Окрім матеріальних факторів мотивації існують і нематеріальні. Особливе місце в системі мотивації державних службовців посідає соціальне забезпечення.

Відповідно до закону державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів із виплатою грошової допомоги у розмірі середньомісячної заробітної плати. Крім того, за кожен рік державної служби після досягнення п'ятирічного стажу державної служби надається 1 календарний день щорічної додаткової оплачуваної відпустки, але не більш як 15 календарних днів. Такий мотиваційний захід є дуже позитивним, оскільки заохочує людей довше працювати в державному управлінні та зменшує плинність кадрів у державних органах [30].

Відповідно до статті 54 державному службовцю у випадку і порядку, визначених Кабінетом Міністрів України, може надаватися службове житло. Такий механізм, як забезпечення житлом державних службовців з державного фонду, є досить привабливим, але носить скоріше формальний характер.

Державним службовцям може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Порядок надання та розмір такої допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України. Матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань, враховуючи фінансову спроможність державного органу, надається за потреби працівникам у розмірі середньомісячної заробітної плати.

Також, особливе місце серед не матеріальних факторів мотивації працівників органів державної влади займає підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. А саме, згідно статті 48 Закону України №889 державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців

проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства.

На строк професійного навчання та стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата [56].

Професійне навчання відкриває шляхи професійного розвитку та кар'єрного зростання. У державному управлінні працюють в основному люди з мотивами статусу, пов'язаними з бажанням зайняти вищу посаду, що вважається престижною, соціально важливою, мотивація з кар'єрним зростанням є однією з найбільш ефективних.

Стимулювання персоналу - це короткотермінове, ситуативне використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно й підвищувати свою результативність. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці. За цих умов на перший план висуваються ключові стимули кваліфікованої праці, а саме: можливість особистості реалізувати свій потенціал; професійна незалежність; відчуття завершеності виконання на високому рівні важливої роботи; справедлива грошова винагорода за вклад в успіх організації.

Їх реалізація залежить від самого державного службовця, його потреб та ступеня їх задоволення, освоєння ним мотиваційного середовища [72].

У органах державної влади діє такий мотиваційний механізм, який

дозволяє працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- формувати відчуття власної значущості у діяльності всього органу державної влади та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від органу державної влади, в якому він працює.

Стимулювання здійснюється певними способами і буває позитивним і негативним. Позитивне стимулювання спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і на збереження ним існуючої поведінки; негативне — на блокування існуючої поведінки шляхом зниження рівня задоволення потреб.

Морально-психологічні способи стимулювання включають такі основні елементи:

1. Створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати. Наявність виклику, забезпечення можливості кожного на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчути власну значимість.

2. Визнання авторства результату.

3. Висока публічна оцінка, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними знаками тощо.

4. «Високі» цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю.

5. Психологічний клімат — створення атмосфери взаємної поваги, довіри; турбота про особисті інтереси; заохочення розумного ризику і терпимість до помилок і невдач тощо.

6. Стимулювання довірою. Його складові: свобода планування власної роботи, можливість самостійного вибору рішень, доступу до інформації, яка не має стосунку до завдання, тощо.

7. Стимулювання впливом: включення в атестаційні, оціночні, конкурсні комісії, групи з розробки важливих документів або рішень, вирішення конфлікту тощо.

8. Кар'єрне зростання, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний стимул), і цікаву, змістовну роботу (організаційний стимул), а також відображає визнання рівня професійного розвитку, заслуг та авторитету особистості шляхом «переведення» працівника у більш високу статусну групу (моральний стимул). Однак цей спосіб мотивації внутрішньо дещо обмежений:

по-перше, конкурс і особливості призначення і погодження;

по-друге, як правило, в державних органах на місцях не так багато посад високого рівня, тим більше вакантних;

по-третє, не всі люди здатні керувати і не всі цього прагнуть.

Водночас, коли вакансій мало чи роботи, наприклад, в районі не багато, страх втратити роботу служить достатнім, хоча і не ідеальним стимулом, що забезпечує певну бажану продуктивність.

Потрібно мати на увазі, що зазначені організаційні та морально-психологічні чинники мотивують неоднаково залежно від часу перебування на посаді.

Після п'яти років перебування на одній і тій самій посаді жоден з факторів не забезпечує мотивацію належним чином, тому задоволення роботою знижується [47].

Система мотивації державних службовців має багато методів морально-психологічного характеру. Так, стаття 53 Закону передбачає, що за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- представлення до відзначення державними нагородами [30].

До морально-психологічних факторів мотивації належать також: необхідність участі, широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами; потреба в повазі та визнанні, що свідчить про прагнення людей бути компетентними та впевненими у собі; необхідність придбання оригінальних завдань, які дозволять вам самовиражатися, реалізовувати власні здібності та приймати самостійні рішення; свобода вибору засобів для вирішення складних, нестандартних завдань, що вимагає інновацій та винахідливості.

Основою мотивації до роботи сучасного державного службовця є переважно нематеріальні методи. Однак неекономічні методи не слід переоцінювати, оскільки недостатній рівень матеріального забезпечення відображається на моральному стані людини, знижує працездатність, відсуває на другий план сприятливий морально-психологічний клімат, помітність та авторитет серед колег. Ідеальна система мотивації праці - це складна система, що поєднує економічні та неекономічні методи.

Таким чином, законодавство України передбачає досить розвинену систему мотивації в державному управлінні, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. Цю систему заходів дійсно можна було б назвати ефективною, якби не процеси, що відбуваються, а саме: висока плинність кадрів та високий рівень корупції та інше. Ця проблема впливає з недостатнього фінансування державних службовців, оскільки заробітна плата державних службовців залишається низькою порівняно з приватним сектором.

2.2. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні

Мотивація відноситься до числа питань вирішення яких у світовій практиці завжди приділяється велика увага. У зарубіжних організаціях теорія мотивації десятиліттями вивчається, поглиблюється та втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату.

Сьогодні державна служба в Україні не гарантує якості її завдань. Вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці дає змогу не лише виявити недоліки вітчизняної системи державного управління, а й стати основною базою для розробки власних інструментів та способів мотивування персоналу та сприяти розробці пропозицій щодо її вдосконалення. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами. В наших організаціях застосовують частіше фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні застосовуються в меншій мірі або не використовуються взагалі.

Отож вивчення світового досвіду, набуття та вдосконалення власного досвіду має бути одним із пріоритетів науки управління.

У зарубіжних країнах у ХХ ст. сформувалась умовна класифікація моделей мотивації праці: американська, європейська та японська. Ці моделі відрізняються своїми особливими підходами до мотивації персоналу, а також продовжують свій розвиток відповідно до сучасних тенденцій менеджменту та управління. Окремо в цих моделях виділяються підходи до стимулювання державних службовців. У різних країнах світу у сфері державної служби давно сформувалася стійка система мотивації праці державних службовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Не дивлячись на очевидні відмінності, в основі лежать культурно-історичні

особливості народів і націй, елементи цих систем багато в чому повторюють один одного, завдяки чому стають зручними прикладами для запозичення і впровадження в інших культурно-історичних умовах [46].

Дослідники іноземних організацій державної служби поділяють систему державної служби на закриту та відкриту. Закрита система базується на престижі роботи, оскільки звання «державний службовець» означає вищий соціальний статус, належність до соціальної еліти та можливість отримання певних привілеїв. Закрита система характеризується системою професійного кадрового забезпечення (Німеччина, Франція, Іспанія, Кіпр, Болгарія, Румунія, Словенія, Словаччина). Найхарактернішими його рисами є призначення державних службовців після успішного складання державного іспиту та складання конкурсу лише на початкові роботи, робота протягом усього життя, наявність певного мінімуму, необхідного для професійного зростання. Вершиною закритої системи державної служби є елітна група, членами якої, як правило, є випускники престижних навчальних закладів. Основними принципами закритої системи є стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державній адміністрації, пряма залежність професійного зростання та доходів від освіти та підготовки державних службовців.

Відкрита система державних службовців характеризується системою кадрового забезпечення (Швеція, Нідерланди, Естонія), яка дозволяє визнати професійний досвід, накопичений в інших секторах, включаючи приватний сектор; немає залежності заробітної плати від стажу роботи; відсутність принципу роботи протягом усього життя та можливість звільнення з посади через погану роботу.

Відкрита система дозволяє вступати на будь-який рівень ієрархії державних службовців відповідно до кваліфікації та результатів спеціальних іспитів, єдина передумова підвищення - це висока ефективність та заслуги. Характерною відмінністю між відкритою системою державної служби та

закритою є право державних службовців брати активну участь у політичній діяльності, що дає їм можливість розпочати політичну кар'єру - це один із мотивів вступу на державну службу. Отже, основними мотивами вступу та виконання державної служби в закритій системі є: престижність роботи, впевненість у собі та стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державному управлінні. Мотивація відкритої системи - це можливість зайняти посаду в державному управлінні через кваліфікацію; основою підвищення є високі професійні показники; можливість розпочати політичну кар'єру.

Сьогодні жодна країна світу не поділяє державну службу на закриту та відкриту системи в чистому вигляді. Розвиток та модернізація державної служби створює системи, що поєднують елементи обох систем. Тому більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників відокремлюють іншу систему державної служби - змішану (Італія, Великобританія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна) [27, с. 282; 48, с. 27].

У даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських держав. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська.

Кожна з цих моделей має свої національні особливості та свої підходи до мотивації праці в державному управлінні. Для досягнення ефективності порівняльного аналізу систем мотивації державних службовців необхідно враховувати основні характеристики установ державної служби зарубіжних країн, проводити дослідження та визначати їх основні положення та тенденції [42, с. 20].

У мотиваційних моделях можна визначити один фактор, що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді моделі мотивації у зарубіжних країнах наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика систем мотивації у країнах світу

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості	Ефект або результат
1	2	3	4
США	Якість роботи; Висока кваліфікація; Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; Технологічні надбавки; премії; система подвійних ставок	Система дозволяє підтримувати довіру працівників до керівництва: завдяки можливості брати участь у вирішенні проблем компанії, працівників спрямовує це на результат
Франція	Якість роботи; Кваліфікація; Кількість раціоналізаторських пропозицій	Банальна оцінка праці працівника; Індивідуалізація оплати праці; Ініціативність; Нарахування щорічної премії	Головним спонуканням мотивації працівників є участь у прибутку підприємництва, бо саме від нього залежить їх винагорода. Тому робітника це спрямовує на результат
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії; Стимулювання праці; Розвиток індивідуальних навичок працівника	Така система дозволяє розкрити хобі кожного працівника; Поєднання матеріальної і моральної мотивації допомагає зблизити працівників і отримати грошову стипендію найкращому працівнику. Можливі непорозуміння в колективі, бо рівень оплати праці залежить від складеності роботи та кваліфікації
Швеція	Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг	Більш рівна структура заробітної плати призводить до виникнення багато порівнянних робочих місць, що не заважає структурним змінам в економіці. Завдяки такій системі зростає рентабельність підприємства

Продовження табл.2.2			
1	2	3	4
Японія	Професійна майстерність; Вік; Стаж; Результативність	Довічний найм; Одноразова допомога; Трудова мораль; Колективізм у роботі; Корпоративна філософія	Система допомагає зблизити працівників; Проводяться професійні навчання всередині фірм; Працівники отримують бонуси за результатами праці; Можливе непорозуміння у колективі через різну оплату праці; довічний найм гарантує виплати за вислугу років, але в той же час це неможливість працівника змінити роботу, втрата інтересу до роботи

Проведені адміністративні реформи у даних країнах позитивно вплинули на ключові елементи державної служби, що допомогло покращити систему матеріального стимулювання державних службовців, зробивши її більш гнучкою й результативною, та ефективніше функціонувати системі просування за заслугами. Відповідно, у даних країнах високо розвинений менеджмент у сфері кар'єрного розвитку, а саме гнучка система поля діяльності, високий рівень її мобільності й можливостей просування на основі професійних досягнень.

Проаналізуємо особливості основних моделей мотивації та перспективи їх використання у вітчизняних умовах.

Мотиваційна американська модель відрізняється темпераментом формування трудової діяльності та її мотивації. Вагоме значення приділяється покращенню матеріального заохочення та виявленню різноманітних видів стимулів з ціллю найповнішого задоволення потреб державних службовців.

Головним принципом стимулювання державних службовців в США, який покладено в основу існуючої системи оплати праці, є «рівна оплата за рівну роботу» і «диференціація за результатом».

Методи мотивації в американській моделі розділяються на дві групи: ті, що підтримують престиж організації – вони забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих працівників (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках); ті, що стимулюють продуктивність і якість праці – вони підтримують високий рівень результативності (преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо) [46].

У США мотивація праці державної служби базується на принципах справедливої оплати за «рівну» працю, мобільності персоналу шляхом заохочення, навчання-стажування, соціально-культурних особливостях нації, тобто на досягненні успіху та на високому рівні економічного добробуту. Екс-президент США Клінтон та віце-президент Гір у 1993 році розпочали найбільшу в історії федерального правління управлінську реформу «Перебудова системи державного управління», метою якої стало забезпечення більш ефективної роботи влади [9].

Західна практика стосовно забезпечення кар'єрного розвитку державних службовців є дуже цікавою. Американська модель, як правило, поділяється на кар'єрних державних службовців, що професійно просуваються по службі у відповідності із системою заохочень, та некар'єрних, які займають патронажні посади. Просування по службі здійснюється для більшості чиновників за системою заслуг – на конкурсних іспитах відбувається відбір кандидатів на підвищення в посаді, а також шляхом річної оцінки службової діяльності кандидатів. Кожна установа державної служби має власну програму службового просування. Якщо для певної посади бракує власних кандидатів, оголошується відкритий конкурс для цієї установи [9].

У рамках системи планування кар'єрного зростання діє дворічна програма CareerEntryProgram (CER), яка передбачає наявність високого коефіцієнта трудової діяльності та різні форми навчання (on-jobtraining).

Американська модель стимулювання державної служби поєднує матеріальні та моральні заохочення та їх різноманітність та гнучкість. Вони супроводжуються системою гарантій для вищих посадових осіб. Крім того, виконавча влада та керівництво постійно прагнуть створити нові механізми мотивації утримання адміністративного персоналу, використовуючи як матеріальне стимулювання, так і нематеріальні фактори.

Влада Сполучених Штатів Америки приділяє особливу увагу нематеріальній мотивації, а саме мобільності працівників шляхом заохочень та запровадженням гнучкого робочого графіку, такий підхід дозволяє службовцям набувати нові знання й навички, встановлювати налагодженні відносини із співробітниками інших органів та з'являється можливість розвитку особистості.

Американська модель оплати праці державних службовців являється конкурентоспроможною на ринку у порівнянні із приватними секторами й передбачає такі види матеріального забезпечення: заробітна плата - являє собою суму окладу та додаткової оплати за географічними регіонами, забезпечення у сфері медичного страхування та нарахування високих бонусів на охорону здоров'я.

Має місце збільшення розмірів заробітної плати при збільшенні кваліфікаційного рівня державного службовця, який віддзеркалює характер освіти, кількість отриманої освіти. Але при цьому надається значна увага персональній відповідності. Зміст цієї моделі полягає в тому, що ставка і заробітна плата державних службовців збільшуються в залежності від власної кваліфікації, чисельності виконаних доручень, якості їх виконання. Створюються підходи, котрі виявляють ступінь кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, котрими вони мають змогу опанувати в ході підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежить від об'єму отриманих фахових знань і навичок. Держані службовці отримують додаткову виплату лише за засвоєння тих професій, котрі потрібні організації [7].

Значного поширення в США одержали внутрішні організаційні платформи і допомога. В цьому випадку організації пропонують сукупність пільг, з котрих держаний службовець має змогу обирати для себе ті, що йому найбільш підходять у даний час. Держаному службовцю при цьому дається змога відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді організації чи гнучкий графік робочого дня, можна сказати, робити за одним робочим місцем у двох чи вибрати те робоче місце, котре йому більш до вподоби, різновиди відпусток [68].

Платформи додаткового заохочення в США за останні часи піддаються вагомим змінам. У країні застосовуються не тільки вручення традиційних подарунків, але й виплати ділових подорожей, виплати різних затрат державних службовців, котрі певним чином поєднані з їх діяльністю. Прикладом є програми робочих відряджень державних службовців одночасно з дружиною [37].

Важливою складовою мотивації американських працівників є увага до розвитку їхніх індивідуальних здібностей. Особливу увагу слід приділити цьому елементу мотивації, оскільки реалії української державної служби свідчать про те, що сьогодні недостатньо уваги приділяється розкриттю та розвитку навичок державних службовців, що є однією з причин зміни молодих, енергійних та талановитих фахівців.

На відміну від американської моделі, яка спирається на конкурентоспроможність кандидатів, в Європейському Союзі неодмінними передумовами суспільної згоди є соціальна справедливість і солідарність. Європейські школи менеджменту визначають, що найбільш оптимальною мотиваційною моделлю, у порівнянні з відомими в історії економічними вченнями, є гармонійна, гнучка комбінація прямого стимулювання праці та надання соціальних гарантій. Така модель одночасно забезпечує і економічний добробут, і виконання соціальних гарантій з боку держави.

Французька модель мотивації трудової діяльності службовців включає в себе стратегічне планування, стимулювання конкуренції й гнучку систему

оподаткування. Конкуренція є базисом французької моделі, яка визначає якість роботи з надання адміністративних послуг, які задовольняють потреби населення та зменшують виробничі витрати. Винятком є те, що французька модель більше опирається на матеріальне стимулювання праці.

Перевагою французької моделі до мотивації праці державних службовців є відчутне стимулювання ефективності й якості праці, як фактор саморегуляції розміру фондів оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів відбувається автоматичне скорочення фонду оплати праці, що дозволяє державним установам мінімізувати вплив кон'юнктурних змін. Така модель базується на широкій поінформованості фахівців про економічне становище сьогодення [7].

Високий рівень матеріального стимулювання присутній у французькій моделі мотивації та є необхідною умовою розвитку французьких державних службовців. У Франції окрім заробітної плати державним службовцям встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій чиновників: надбавка за місце проживання, що має на меті компенсацію за більш високу вартість життя в різних регіонах; сімейна компенсація, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на утриманні службовця, а також обов'язкова допомога багатодітним сім'ям, які включають різні види допомог на дітей.

Розмір заробітної плати визначається відповідно до звання працівника, якого він досяг, або посади, на яку його призначили. За останні десятиліття розрив між найвищою та найнижчою заробітною платою значно зменшився

Водночас, французьку систему іноді критикують за жорсткість, за те, що занадто багато уваги приділяється стажу роботи, за поодинокі просування по службі, за незначну гнучкість. Але реальність демонструє, що державній службі Франції притаманна чудова здатність до адаптації; а також те, що під час кар'єрного просування беруться до уваги заслуги та якісне виконання завдань [71].

Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідна умова для їх кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватись підтвердженням того, що кандидат пройшов чи пройдёт підготовку пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді. Стабільність кар'єри французького державного службовця ґрунтується по-перше, на переміщеннях за вислугою років, а по-друге – на гарантуванні службовцю зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування, адже, згідно з чинним законодавством, державний службовець не може бути звільнений з роботи до виходу на пенсію за віком (окрім випадків звільнення за власною ініціативою) і йому, за будь-яких реорганізацій, повинна бути надана можливість обіймати іншу посаду державного службовця [54].

У Франції спеціалізовану вищу освіту забезпечують спеціалізовані вищі навчальні заклади: Регіональні інститути адміністрації та Національна школа. Після закінчення цих установ видається ступінь магістра державного управління, що є дуже престижним. Головним мотивом вступу до навчального закладу та отримання ступеня магістра є гарантоване державою кар'єрне зростання в державному управлінні. Щороку Міністерство державного управління Франції оголошує необхідну кількість вищих державних службовців у країні в цілому та за регіонами та подає заявку до навчальних закладів на певну кількість студентів. Ця система дозволяє забезпечити роботою кожного хто навчається. Стабільність кар'єри французького державного службовця базується: по-перше, на переміщеннях за вислугою років, а по-друге, на забезпеченні роботи під час просування по службі, оскільки працівник не може бути звільнений через будь-яку реорганізацію, він, безсумнівно, повинен мати можливість займати іншу посаду державного службовця [54].

Французька пенсійна система має досить високу мотиваційну силу. Для отримання пенсії державні службовці повинні мати 15 років стажу роботи та досягти пенсійного віку 60 років, але можуть працювати до 65 років. Жінка з трьома дітьми має право на пенсію відразу після 15 років вислуги, незалежно від віку. Розмір пенсії залежить від стажу роботи в державному управлінні та визначається у відсотках від посадового окладу. Цікаво, що жінка має право на надбавку до пенсії: 10% - для трьох дітей та 5% - для кожної наступної дитини [20, с. 48-50].

До переваг французької моделі мотивації праці належить той факт, що вона надає стимулюючий ефект на ефективність та якість праці, що, в свою чергу, забезпечує високу оцінку державних функцій серед населення і, отже, можливість вибору найцінніших. Французький досвід забезпечення працевлаштування державних службовців після здобуття ступеня магістра також є дуже корисним для України, оскільки він підвищить рівень мотивації державних службовців здобувати спеціальну вищу освіту та покращувати свій професійний рівень. Французький досвід пенсійного забезпечення також цікавий для України, оскільки можливість його реалізації не лише створить умови для тривалого перебування в державному управлінні, а й допоможе покращити демографічну ситуацію.

Німецька модель мотивації праці базується на інтересах працівників, як вільних людей. У Німеччині основний акцент робиться на просуванні державною службою, використовується система кар'єрного зростання на базі досягнутих результатів. Мотивація професійної самореалізації відбувається на етапі навчання майбутніх спеціалістів. Такі програми передбачають передачу відповідних знань й досвіду, формування певного образу мислення, поведінки службовців відповідного рангу, на престиж професії та на її ефективність. Як правило, тривалість навчання державних службовців, проходження стажування передбачають досить довгий період витрат часового ресурсу на вивчення реальної практики.

Система просування по службі німецьких державних службовців

суворо регламентована законом та побудована на двох принципах: підвищення професійної компетенції, підтверджене спеціальним тестом і відповідною оцінкою, та послідовне просування від одного ступеня до іншого [69].

Навчання державних службовців відбувається у Федеральній академії державного управління. Основними формами навчання є: навчання для початківців; навчання конкретиці та позиції; підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; навчання менеджерів [29].

Система державної служби Німеччини має гнучку систему оплати праці, рівень якої залежить від робочого стажу, що базується на регресивному принципі та передбачає отримання бонусів, виходячи із результатів роботи державних органів. На рівень заробітної плати впливають такі фактори, як рівень освіти, рівень кваліфікації державного службовця та територіальне розміщення країни.

Структура заробітної плати державного службовця Німеччини включає:

- оклад, що становить 85% сукупного доходу;
- надбавку, встановлену для кожного рангу в залежності від сімейного становища й кількості дітей у сім'ї;
- міністерську надбавку;
- новорічні премії у розмірі місячного рівня заробітної платні;
- відпускні в залежності від сімейного стану державного службовця;
- державні службовці, які працюють в свята, вихідні, вночі більш ніж 5 днів в тиждень, можуть отримати ще до 8 днів додатково до відпустки зі збереженням заробітної плати;
- виплата до 50% медичних витрат. При цьому інші 50% медичних витрат державні службовці оплачують самостійно або за рахунок страхової.

На більшості підприємств Німеччини головним видом нематеріальної мотивації виступає соціальний пакет для найманих співробітників, тобто соціальне страхування. Воно містить норми пенсійного страхування за

інвалідністю, за віком, у зв'язку зі смертю працівника; медичного страхування; страхування по догляду за хворим й страхування від нещасного випадку.

Працівники отримують компенсацію у разі переїзду до іншого місця проживання. Для державної служби Німеччини також характерно, що чиновники мають право зберігати зарплату, якщо вони балотуються, виконують почесні обов'язки або працюють у місцевих представницьких органах. Державна служба Німеччини характеризується високою ефективністю, престижем та повагою населення [39, с. 48-54].

Важливим фактором успіху державної служби Німеччини та високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання чиновників. Цей досвід потрібно запозичити та спробувати пристосувати до вітчизняних умов.

Швеція – приклад країни, яка підтримує модель соціального забезпечення, поширеної в скандинавських країнах. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, яка направлена на зниження майнової нерівності й економічного розшарування суспільства та перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення [18].

У Швеції поширена політика так званої солідарної заробітної плати: однакові виплати за однакову роботу і зменшення розриву між мінімальною і максимальною зарплатою. Основні принципи даної системи: рівність праці та її оплати на основі галузевих домовленостей; мінімізація розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою. Перший принцип свідчить про те, що працівники з однаковою кваліфікацією та обов'язками в різних організаціях отримують однакову заробітну плату, незважаючи на результати господарської діяльності цих організацій. Досягнення другого принципу полягає у зростанні рівня зарплати низькооплачуваних робітників та стримуванні високооплачуваних [17].

Застосування досвіду Швеції в нашій країні зможе допомогти розширити виробництво в більшості галузях, а також матиме стимулюючий

ефект для працівників.

Найбільш гнучкою та ефективною моделлю виступає японська, так як японський персонал вважається найбільш відданим тій компанії чи підприємству, де працює. Їх відданість характеризується часом, жертівністю та зневагою до власних інтересів. Причинами цього явища: працівники твердо переконані у тому, що саме вони відповідальні за майбутнє компанії та надзвичайно важливі для неї, досить рідко беруть відпустки й відпочинок, адже вважають, що компанія має потребу в роботі та тим самим висловлять нелояльність фірм, через це спостерігається найнижчий у світі рівень втрат робочого часу та службовці завжди погоджуються понаднормово працювати без вагань.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. У японській моделі мотивації методи мотивації праці підрозділяються на три групи: організаційно-правові, економічні і соціально-психологічні. До першої відносять вдосконалення форм і методів організації праці і виробництва, до другої – різні форми оплати праці і соціально-побутових потреб працівників. До третьої групи методів відносяться соціально-психологічні, спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб (самоповага, визнання досягнень, наявність творчої складової в праці) [2].

Щодо матеріального забезпечення, то заробітна плата державного службовця у Японії має тарифну оплату праці й складається з тарифної ставки та надбавки до неї, близько 15% місячної зарплатні складають понаднормові роботи. Відповідно, додаються також премії за встановлення робочого часу на виконання надурочних робіт, які виплачуються 2 рази на місяць. Сучасна система оплати трудової діяльності заснована на таблиці посад і класів, що зафіксовані у відповідності до Закону про державних службовців. Органи влади також передбачають різні види соціальних виплат, як виплати на утримання дітей, транспортні, відпустки та лікувальні витрати.

Питання оплати праці в Японії є складеним елементом системи, так

названого «довічного найму». Дана система передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом усієї трудової діяльності, а також службове просування. «Довічний найм» для японських працівників є потужним активатором мотиваційних сил. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів.

У структурі зарплати за системою «довічного найму» можна виділити три основні складові:

1. Основний оклад, або базова ставка, що встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи;
2. Надбавки, премії, бонуси;
3. Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості [46].

На сьогоднішній день в Японії почали широко використовувати методи нематеріального стимулювання. Наприклад, можливості для державних службовців професійного, кар'єрного зростання, залучення працівників до певних гуртків чи об'єднань, створення тісних міжособистісних відносин. Керівництво японських органів державної служби дотримується норм неформального ділового спілкування зі співробітниками шляхом повсякденного спілкування, обміном привітаннями між підлеглими та керівним складом.

Державна служба в Японії є найбільш авторитетним і престижним видом діяльності у порівнянні з іншими секторами економіки. Працювати на державній службі в Японії дуже почесно і тому приєднатися до неї непросто. Вступити на державну службу можливо лише склавши конкурсний іспит. Суворі система відбору кандидатів є надійною перешкодою для вступу випадкових осіб на державну службу. Службове становище посадових осіб

визначається функціями, які вони виконують відповідно до їх видів, стажу роботи та інших обставин.

Розмір заробітної плати суворо регламентується спеціальною шкалою та залежить від посади, яка визначає обсяг повноважень. Окрім зарплати, державний службовець отримує різні надбавки, які виплачуються як щомісяця, так і раз на півроку. Виплати на соціальні потреби: утримання сім'ї, оплата за переїзд на роботу, орендна плата, охорона здоров'я, соціальне страхування, вихідна допомога, які за своїм розміром забезпечують нормальне життя літнього працівника [60].

Просування відбувається через конкурсні іспити. Під час просування в державному управлінні враховується досвід роботи, ділові характеристики працівника, які постійно вивчаються кадровими структурами. Дуже важливим фактором є також «звання» університету. Тут пріоритетне місце займає Токійському університету, який відомий як «кузня бюрократії». Ефективність державного апарату в Японії досягається створенням еліти державної служби, яка залучає найяскравіші таланти країни.

Висока продуктивність державних службовців Японії значною мірою забезпечується створенням ефективних систем мотивації та, насамперед, винагороди. Це дозволяє залучити чиновників, які можуть повністю реалізувати свої творчі та інтелектуальні здібності.

Японський досвід у цьому напрямку, безперечно, позитивний і для України. Концепція мотивації державних службовців на цьому етапі почала активно розглядатися у зв'язку з проблемою корупції. Це знижує престиж і викликає у людей недовіру як до державної адміністрації, так і до уряду в цілому.

Щодо міжнародного досвіду по викоріненню корупції, слід звернути увагу на досвід Сінгапуру, адже корупція в цій державі була нормою життя. Одним з головних принципів державної служби Сінгапуру є чесність та боротьба з корупцією. У Сінгапурі провели адміністративні реформи, за допомогою яких залучили найбільш талановитих громадян до роботи в державному апараті, зробили заробітну плату державних службовців

найвищого рангу рівною із зарплатою їхніх колег з приватного сектору, встановили суворі покарання за корупцію [28].

Таким чином, покращивши якість управлінського апарату за рахунок залучення талановитої молоді, значного матеріального забезпечення і жорстких мір проти корупції країна змогла перемогти це негативне явище. Реалізація цього досвіду могла б бути дуже корисною для нашої держави. Корупція в сукупності з іншими негативними явищами (плинність кадрів, слабе матеріальне забезпечення, неповна реалізація соціальних гарантій) призводять до втрати престижності державної служби [6].

Державна служба в Сінгапурі вважається однією з найефективніших в Азії, так як підвищення по службі базується виключно на індивідуальних здібностях державного службовця. Також слід додати сучасне матеріально-технічне забезпечення професійної діяльності та сувору дисципліну чиновників. У системі державної служби Сінгапуру відіграє важливу роль навчання. У відповідних навчальних закладах чиновників прагнуть навчити п'яти основних навичок: надавати високоякісні послуги; робота з людьми; управління змінами; управління операціями та ресурсами; керувати собою. Крім того, кожна посадова особа повинна пройти 100 годин навчання на рік [48, с. 315].

Впровадження досвіду Сінгапуру є корисним для України.

У багатьох країнах світу у даний час мотиваційні аспекти управління персоналом державної служби є дуже важливими. Досягнення цього показника необхідно враховувати належним чином у вітчизняній практиці.

Досвід зарубіжних країн допоможе сформувати належну систему мотивації праці в Україні, уникнути безліч недоліків та заздалегідь виявити можливі проблеми. Можна зробити висновок, що найбільш ефективної моделі мотивації не існує, але кожна має ряд певних особливостей, які було б варто взяти до уваги. Відповідно, нашій державі потрібно проаналізувати усі основні характеристики відомих моделей, прийоми та особливості для досягнення власного соціального ефекту, отримання

максимально високого прибутку та залучення персоналу до високопродуктивної діяльності.

Зокрема, європейське законодавство впровадило мотиваційні елементи, які стимулюють інтерес державних службовців до результатів діяльності та підвищують рівень ефективності праці таким чином. Особлива увага у західноєвропейських країнах приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям. На наш погляд, для подальшого розвитку державної служби в Україні доцільно враховувати досвід цих країн при визначенні залежності базової заробітної плати від оцінки державних службовців та визначенні залежності виплат пенсій від дисциплінарних стягнень та заохочень. Це стимулюватиме державних службовців виконувати свої обов'язки більш чесно та відповідально.

Останні тенденції в змінах оплати праці зарубіжних державних службовців пов'язані саме з оплатою праці за результатами. Змінна частина збільшується і залежить не тільки від індивідуальних результатів, але й від результатів колективної діяльності. А самі системи оцінки результатів стають менш стандартними і формалізованими. Такий підхід стимулює державних службовців повною мірою використовувати свої фізичні і інтелектуальні здібності. Україна, взявши до уваги європейський та світовий досвід у галузі законодавства, та приєднавши власний національний значно могла б покращити державне управління.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Виявлення проблем мотивації та заохочення працівників в органах державної влади

На сьогодні, наукою та практикою розроблено багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість їх постійно поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Ефективне керівництво неможливе без розуміння мотивів та потреб державних службовців, а також належного використання стимулів та заохочення до праці. Тому останнім часом спостерігається значне посилення вивчення мотивації як чинника підвищення професійних навичок та кар'єрного зростання державних службовців, підвищення ефективності та результативності державної служби в цілому [65].

Так, наприклад, на результати роботи державних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці, а саме: політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра

відповідальності, можливості творчого та ділового росту (рис. 3.1) [37].



Рис. 3.1. Фактори мотивації державних службовців

Грунтовне дослідження мотивації персоналу є передумовою для розробки та впровадження на всіх рівнях ефективних систем мотивації персоналу які враховують різноманітні інтереси і потреби працівників, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення й забезпечують ефективну діяльність працівників в інтересах суспільства.

Одним з основних показників неефективності системи мотивації державних службовців є плинність працівників. Більшість звільняється з власної ініціативи та намагається знайти більш перспективну високооплачувану роботу. Талановита, перспективна молодь та висококваліфіковані фахівці зазвичай залишають державну службу, а це має значний вплив на успіх державної служби в цілому. Високий рівень плинності працівників свідчить про важливі прогалини в системі економічних та соціальних методів мотивації. Динаміку кількісного складу державних службовців у системі органів державної влади в Україні за

2019-2022 роки наведено в Додатку Д.

Значний вплив на плинність кадрів органів державної влади здійснило сьогоднішнє. У зв'язку із початком війни в Україні відбулися значні кількісні зміни складу державних службовців у системі органів державної влади, а саме:

- кількість державних службовців, які виїхали за кордон починаючи з 24 лютого 2022 року складає 5691 людину (жінки - 5254, чоловіки - 437), з них категорія А - 0, категорія Б - 1017, категорія В – 4674;

- кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплені агресором, або в межах районів бойових дій, або блокованих районів складає 5785, з них 3121 - знаходяться на простоті, 1457 – працюють в штатному режимі, 513 – працює дистанційно, 694 – інше, відповідно до частини 3 статті 12 та 13 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Згідно даних Національного Агентства України з питань державної служби станом на 30 вересня 2022 року 116 державних службовців зникли безвісти, 83 – загинули, 77 – поранені;

- кількість державних службовців, які проходять службу в Збройних Силах України складає 3598, з них 3091 – чоловіки, 507 – жінки.

Отже, серед основних проблем мотивування роботи персоналу у галузі державної служби на сьогоднішній день, які знижують інтерес державних службовців до кращої роботи, слід виділити наступне:

- низька ефективність механізму реалізації прав та гарантій державних службовців;

- наявність недоліків функціонування механізму державної служби, його компонентів у процесі просування;

- неврахування індивідуальності кожної особи, в результаті чого керівництво не має змоги встановити ті чинники, котрі впливають на покращення роботи державних службовців;

- низька репутація звання «державний службовець» та низький

рівень їх соціального статусу;

- загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду країни.

Причини недосконалості діючого порядку оплати праці деякою мірою є віддзеркаленням стану економіки та пов'язані з браком дієвого механізму мотивування та заохочування продуктивної роботи [11].

Щодо низької ефективності механізму реалізації прав та гарантій державних службовців, слід відзначити наступне. У Законі України зазначено, що "Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи" [30].

Але в силу певних причин чинне законодавство не є досконалим і має певні прогалини, не всі зазначені положення виконуються в повній мірі. Існуюча система оплати праці працівників державних органів є несправедливою та неефективною. Посадовий оклад у цій схемі складає 39% - 49%, близько 50% виплат – варіативні. Це премії, надбавки, стимулюючі виплати, розмір яких, як правило, визначає керівник, часто спираючись не на результати роботи, а власне суб'єктивне бачення та відношення до працівника.

Рівень заробітної плати працівників органів державного управління в останні роки все ще залишається досить низьким і не є конкурентним у порівнянні з ринковим. Особливо це стосується посадових окладів спеціалістів державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію одного чи декількох районів, також існують великі міжвідомчі та регіональні відмінності у рівні оплати праці державних службовців [16, с. 62].

Схема посадових окладів на посадах державної служби в органах державної влади та динаміка змін за період з 2019 по 2022 рік наведена в Додатку В [57].

Розмір посадових окладів на посадах державної служби у 2021 році "заморожено" на рівні 2020 року, а підвищення у 2022 році є незначним у порівнянні з попереднім роком. Посадові оклади спеціалістів центральних

органів майже в два рази перевищують посадові оклади тієї ж категорії спеціалістів державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів.

Для усунення такої диспропорції сьогодні дуже важливо, в контексті розвитку та удосконалення державної служби здійснити реформу оплати праці державних службовців, спрямовану на підвищення ефективності всієї державної служби. Вона допоможе зробити систему оплати праці прозорою та зрозумілою, забезпечити рівні права та гарантії державним службовцям на всіх рівнях ієрархії та мінімізувати можливості зловживання та корупції [62].

Сучасна ситуація вимагає іншого підходу до системи оплати праці державної служби для забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку запобігання корупції, сприяння продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, чесній та відповідальній роботі в державному управлінні та баченні майбутньої кар'єри та зростання. Це вимагає вдосконалення структури оплати праці, посилення диференціації заробітної плати на робочому місці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її швидкого зростання на початку кар'єри та зменшення міжвідомчих різниць у оплаті праці.

Заохочення українських державних службовців до успішної роботи у сфері державного управління залишається серйозною проблемою. Відмежування заробітної плати від кінцевих результатів призводить до того, що люди переважно не зосереджують свої зусилля на підвищенні ефективності праці, а лише на отриманні певних матеріальних благ та привілеїв [79, с. 32].

Ще однією проблемою в системі мотивації праці, яка пов'язана з недостатньою ефективністю механізму реалізації гарантій державних службовців, можна зазначити наступне.

Відповідно до низки правових актів, які заохочують найкращих державних службовців до успіху, державні службовці можуть отримувати державні нагороди, Президента України, почесні грамоти Кабінету Міністрів

України та грамоту Верховної Ради, відомчі заохочення. Але і тут є розрив, оскільки більшість органів державної служби характеризуються тим, що такі премії присуджуються лише вищим керівникам. Звичайний державний службовець може, в кращому випадку, бути нагороджений дипломом чи подякою регіональної чи місцевої установи.

Відсутність дієвого механізму реалізації прав та гарантій працівників пов'язана з виплатою матеріальної допомоги для вирішення соціально - побутових питань, стимулюючих виплат (надбавок) та премій, оскільки їх виплата залежить від фонду економії грошей органу державної влади.

Особливе місце серед матеріальних методів мотивації праці державних службовців займала пенсія державного службовця на особливих умовах. Право на пенсію державного службовця мають особи, які досягли пенсійного віку та мають необхідний стаж, включаючи стаж у державному управлінні не менше 10 років та на момент досягнення пенсійного віку, які працюють у державних службовцях, а також особи, що мають стаж державної служби не менше 20 років, незалежно від місця роботи на момент досягнення пенсійного віку. Згідно статті 83 Закону України №889 у разі виходу державного службовця на пенсію або досягнення ним 65-річного віку виплачується одноразово вихідна допомога у розмірі середньої місячної заробітної плати [30].

Згідно із Законом України № 889 державний службовець має право на повагу до своєї особистості, честі та гідності, справедливо та шанобливе ставлення до себе. Так само, повага гідності людини та недопущення порушень прав і свобод людини і громадянина є основним обов'язком державного службовця. Також державний службовець зобов'язаний зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню.

Таким чином, державні службовці є кадровим штатом (або особовим штатом чи персоналом) державних органів як працівники таких державних органів вони фактично перебувають на службі в державі і виконують її завдання і функції.

Однак, Закон України № 889 взагалі не регулює правовідносини щодо нарахування і перерахунку пенсій державних службовців, а статтею 90 визначає, що пенсійне забезпечення державних службовців здійснюється відповідно до іншого Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 9 липня 2003 року № 1058-IV, тобто на загальних підставах. Розмір відсотка для призначення пенсії державним службовцям зменшено з 80 до 60 відсотків суми їх заробітної плати, з якої було сплачено внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [31].

Таким чином, положення Закону України № 889, яким змінено умови пенсійного забезпечення державних службовців взагалі не передбачає перерахунок (індексацію) пенсій зазначеній категорії пенсіонерів.

Чинний порядок призначення пенсій державним службовцям, є несправедливим і не може здійснюватися на загальних підставах як з огляду на наданий Конституцію України та законами особливий правовий статус, зумовлений певними особливостями умов праці, характеру виконуваної роботи, її складності і значущості, ступеня відповідальності, певних обмежень, так і те, що під час роботи на відповідних посадах службовці тривалий час сплачували підвищений розмір страхового внеску (6,1%) на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування/єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Разом із тим для інших категорій найманих працівників єдиний внесок не перевищував 3,6%. Сплата збільшеного розміру єдиного внеску особам, які працювали на спеціальних посадах, була цілком обґрунтованою, оскільки пенсія їм призначалась на особливих умовах.

Отже, неприпустимою і несправедливою є ситуація, за якої такі службовці тривалий час працювали на благо держави задля забезпечення

прав і свобод людини і громадянина, при цьому сплачували єдиний внесок у збільшеному розмірі, а з прийняттям Закону України № 889 втратили право на отримання пенсії державного службовця на особливих умовах, тобто держава не виконує наданих державним службовцям при виході на пенсію гарантій щодо пенсійного забезпечення.

При цьому законодавством неправомірно не застосовано будь-яких компенсаторних механізмів за скасування наданих раніше соціальних гарантій державним службовцям та посадовим особам органів місцевого самоврядування, не передбачено механізмів компенсації значеній категорії громадян сплати підвищеної ставки єдиного внеску, що є несправедливим відносно них [31].

Вищезазначений заохочувальний метод пенсійного страхування був вирішальним для деяких людей при виборі професії та визначенні терміну перебування в ній, оскільки у разі виходу на пенсію нараховувалася пенсія державного службовця, яка перевищувала пенсію звичайних пенсіонерів.

Наявність недоліків механізму державної служби, функціонування різних складових процесу просування по службі є демотивуючим фактором як для співробітників, так і для тих, хто хоче розпочати кар'єру в державі.

Тільки якщо в процесах відбору, прийняття та просування кар'єрних зустрічей найбільша об'єктивність, відкритість та прозорість ґрунтуються на ділових, професійних та моральних характеристиках кар'єрне зростання державного службовця має спонукальну силу.

Українське законодавство про державне управління визначає умови для просування по службі, але практика показує, що успіх у кар'єрі має ситуативний характер, часто залежить від суб'єктивної думки керівника. Призначення або звільнення у разі зміни політичної ситуації негативно мотивує співробітників, які очікують прогресу на основі позитивних результатів своєї роботи, професійного розвитку, використання новітніх технологій та підходів, ініціативи та творчості.

В Україні просування по службі здійснюється виключно шляхом конкурсного відбору. Зазначені норми в сукупності із нормами Закону України «Про державну службу» які передбачають, що кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності, є непродуктивними з точки зору забезпечення дієвих мотиваційних стимулів, оскільки для осіб на посадах категорії «В» залишається недостатньо простору для зацікавленості у побудові успішної кар'єри [30].

Планування кар'єри та просування державних службовців має бути запорукою стабільності та високої ефективності державної служби, тому необхідно вдосконалювати чинне законодавство, яке б мало офіційну, реальну правову базу.

Низька престижність звання «державний службовець» та низький рівень соціального статусу як проблеми мотивації державних службовців призводять до того, що молоді, енергійні та висококваліфіковані фахівці залишаються державне управління та працюють у приватному секторі.

Згідно з теорією А. Маслоу про ієрархію потреб, незадоволеність матеріальними потребами демотивує людину та не дозволяє розвивати інші спонукальні фактори. Отже, активізувати поведінку людини, розкрити її творчий потенціал практично неможливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом. Питання низького матеріального забезпечення потрібно вирішити негайно, оскільки воно зменшує зайнятість державних службовців та створює відтік висококваліфікованих працівників до інших високооплачуваних установ [43].

Навчання державних службовців відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні кваліфікованих кадрів у системі державної служби. Процес кар'єрного розвитку повинен здійснюватися з урахуванням можливостей розвитку та професійних потреб державних службовців.

Сьогодні актуальним питанням є набуття професійної освіти

державних службовців у галузі державного управління, тобто іншої вищої освіти. Значна кількість державних службовців не можуть задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації. Зміст професійного навчання не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні. Система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців працює неефективно, що стримує розвиток освітніх послуг у сфері післядипломної освіти, створює нерівні умови для закладів освіти у сфері підготовки та підвищення кваліфікації різних форм власності [63].

Практика показує, що напрям підготовки часто перебуває на розсуд керівника, тобто керівник вирішує, кого направити, не враховуючи бажання та потреби вдосконалення професійного потенціалу працівника. Необхідною умовою посилення мотивації до вдосконалення навичок має бути вміння застосовувати знання на практиці та отримувати винагороду за ефективно виконання завдання.

Такий елемент мотивації, як можливість здобуття вищої спеціальної освіти, питання підвищення рівня знань та професійних навичок державного службовця важливий та актуальний, але не досить дієвий. Так, як в Україні, на відміну від закордону, здобуття відповідної спеціальної освіти не гарантує просування по службі.

Невідповідність результатів атестації, щорічної оцінки та розміру матеріального заохочення також є однією з головних проблем у мотивації державних службовців. Основною метою методів оцінки персоналу є оцінка ділових та професійних характеристик з метою підвищення ефективності державної служби шляхом належного укомплектування персоналом, навчання та освіти. На жаль, практика показує, що ця мета відсувається на другий план, оцінка в більшості випадків є формальною, а іноді навіть сприймається як загроза звільнення, оскільки це вагомий привід позбутися небажаних працівників, щоб замінити «своїх».

Загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду в країні спричиняє незахищеність працівника в майбутньому, його соціальне забезпечення і тим самим - демотивує державного службовця. Для захисту державних службовців від політичного втручання в діяльність державних органів у законодавстві та нормативно-правових актах слід передбачити можливість позбавлення державних службовців, призначених на посади в державних органах, можливості усунення досвідчених, дієздатних та перспективних державних службовців на їх місце при використанні корпоративного підходу при підборі та працевлаштуванні персоналу.

Основним показником зайнятості в органах державної влади є прагнення принести користь суспільству та людям. Це можна пояснити задоволенням потреб чиновників, таких як влада, успіх та участь у державних справах. Вони можуть задовольнити ці потреби за допомогою такого елемента мотивації, як прагнення до самореалізації. Перевага показників вступу на державну службу, відібраних управлінським персоналом, свідчить про їх високий патріотизм, глибоке усвідомлення суспільної ситуації та важливість діяльності у сфері державного управління. Все це, безумовно, позитивно впливає на ефективність організації та якість послуг у сфері державного управління.

Отже, проблеми мотивації існують на всіх рівнях ієрархії державної служби. Вирішення окреслених проблем актуалізує необхідність пошуку шляхів їх вирішення. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, має активізувати свої зусилля щодо вдосконалення існуючих та запровадити нові засоби для підвищення мотивації працівників в органах державної влади.

3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації та заохочення державних службовців

Мотивація є важливою функцією державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби. Це пов'язано з тим, що основою діяльності й поведінки кожного державного службовця є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дозволяє пояснити їх поведінку і особливості впливу на нього.

Персонал державної служби можливо примусити до виконання закріплених за ним функцій і обов'язків, посадових інструкцій, певної ділянки роботи, однак примусове виконання покладених обов'язків, рішень керівників має певні межі і не дає бажаних результатів. І навпаки, використання мотиваційного механізму ефективної праці кожного державного службовця, мотиваційних регуляторів, урахування психологічних особливостей людини дає можливість повною мірою використати і розвинути його здібності щодо досягнення високих, ефективних результатів праці. Саме тому мотивація має важливе значення для ефективного використання персоналу державної служби [55, с. 310].

Системою нормативно-правових актів встановлено основні засади застосування того чи іншого методу мотивації в системі органів влади в цілому, оскільки ці акти носять універсальний характер та є обов'язковими для застосування всіма органами влади, установами та організаціями в штаті яких є посади державної служби.

Оцінюючи використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в системі органів виконавчої влади необхідно в першу чергу відзначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. До показників ефективності мотиваційної системи державних службовців можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, плінність та сталості кадрів, вступ на державну службу

висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу державної служби найцінніших для державної служби кадрів, збільшення кількості державних службовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в органах державної влади може служити ступінь задоволення своєю роботою у державних службовців.

У рамках відповідності державного управління до вимог Європейського Союзу актуальним є питання забезпечення системи державних службовців висококваліфікованим персоналом, здатним виконувати державні функції та відповідальні управлінські рішення. Необхідно залучати і утримувати на державній службі кращих фахівців, від добросовісної роботи і ефективності яких безпосередньо залежить економічне зростання, зокрема залучення інвестицій до різних сфер, створення робочих місць, піднесення іміджу України у світі, надання доступних і якісних послуг, розширення електронних сервісів [63].

Забезпечення державних органів компетентними фахівцями та менеджерами є досить складним процесом, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби, оскільки нинішня ситуація дедалі більше загрожує привабливості державної служби, особливо рівню матеріального забезпечення працівників. У цьому контексті питання пошуку шляхів створення ефективної системи мотивації працівників державного управління є особливо важливим.

Відтак, мотивація до підвищення професійної кваліфікації й активність працівника залежать не тільки від інтенсивності мотивів, але і від професійних вимог до державного службовця. З впровадженням нового законодавства у сфері державної служби значно підвищились вимоги до професійної компетентності державного службовця, адже вся його діяльність впродовж року підлягатиме прискіпливій оцінці безпосереднього керівництва, окрім того від рівня професійної компетенції на сьогодні залежить найближче майбутнє державного службовця, оскільки в разі

отримання негативної оцінки двох раз поспіль, такий працівник підлягатиме звільненню. Тоді як, відмінна оцінка слугуватиме підставою для встановлення державному службовцю який проявив високий рівень професійної компетентності премії за результатами щорічного оцінювання.

На сьогоднішній день для державних службовців є цілком очевидною тезою, що орієнтування на можливість отримання знань один раз і на все життя у сучасних умовах стає безперспективним. Таким же безперспективним стає прагнення під час підготовки спеціалістів у межах середньої та вищої освіти передати їм найбільший обсяг професійних знань. Цей обсяг завжди буде замалий для забезпечення професійної компетентності фахівця упродовж усієї його кар'єри. За таких умов актуальним є постійне оновлення професійних знань і умінь працівників в системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації та спонукання їх до самоосвіти [67].

Працівник лише тоді зацікавлений в своєму професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає його інтересам, оплачується адекватно його зусиллям, сприяє задоволенню максимальної кількості його потреб. Проблема мотивації праці в бюджетній сфері зводиться до того, що заробітна плата є недостатньо високою і жорстко визначена посадовим окладом. У цій ситуації одними з можливих способів підвищення мотивації персоналу можуть бути не грошові методи.

Так, найпростішим і, напевно, звичним для багатьох способом нематеріальної мотивації є складання для працівників так званого компенсаційного пакета, в який, в залежності від потенційних можливостей організації, зазвичай входять: картка на проїзд в громадському транспорті, страховка, безкоштовне харчування, регулярне відвідування спортивного залу, басейну та інші.

Водночас, використання додаткового компенсаційного пакета в органах державної влади є практично неможливим, оскільки фінансове забезпечення цих установ є обмеженим, окрім того це не передбачено

жодним нормативним документом.

Існує ще дуже багато різних способів не грошового стимулювання персоналу. Такими, наприклад, можуть бути:

- слова подяки;
- привітання працівників з днем народження і вручення подарунків;
- організація різних освітніх процесів;
- організація спортивних змагань;
- організація корпоративних свят з урахуванням побажань персоналу;
- офіційне привітання працівника зі збільшенням його трудового стажу ще на один рік;
- правильно організована професійна адаптація нових працівників.

Під ефективною системою мотивації працівників у державному управлінні слід розуміти систему, яка використовує комплекс взаємопов'язаних стимулів для задоволення колективних та індивідуальних потреб працівників, спонукаючи їх до ефективної роботи для досягнення стратегічних цілей державної служби при її модернізації [16, с. 62].

Тому ефективна система мотивації працівників у державному управлінні повинна включати матеріальні та моральні стимули та заохочення, стимули до професійного розвитку працівників, стимули до сприятливих умов праці, стимули до соціальної злагоди та психологічного клімату в колективі [15, с.108-109].

Для збалансованого розвитку людських ресурсів органи державної служби повинні розробити заходи, що заохочують працю працівників, що допомогло б вдосконалити систему мотивації та окреслити шляхи її вдосконалення:

- потрібно розробити комплекс заходів, які допомогли б підвищити не тільки активність персоналу, але й інтерес до їх роботи. Дослідники кадрових

проблем стверджують, що найбільш ефективна система мотивації, яка складається з різних форм відповідно до можливостей організації та потреб кожного працівника.

- важливою умовою ефективності мотиваційної системи є її моніторинг, який вимагає постійного моніторингу та контролю ефективності мотиваційних методів.

- дефіцит бюджету в жодному разі не повинен бути причиною зменшення стимулів, передбачених чинним законодавством. Обмежені стимули до роботи в колективі можуть викликати невдоволення та сприяти конфліктам, викликаючи плинність персоналу. Зменшення витрат на заробітну плату демотивує державних службовців.

- система мотиваційних заходів повинна враховувати інтереси та очікування працівників, інформація про мотиваційні фактори повинна бути відкритою та доступною для кожного працівника.

- система мотивації праці повинна базуватися на принципі прозорості розподілу винагороди за результатами роботи, тому кожен працівник повинен розуміти, на що саме він може розраховувати, і бути впевненим у справедливій оплаті праці.

З огляду на те, що робота в органах державної влади за останні роки перестала бути престижною, нерідкі випадки, коли працівники, особливо молоді люди, з достатнім досвідом роботи залишають роботу та змінюють сферу діяльності. Основним завданням управління державними органами є ефективне управління мотивацією працівників, запобігання плинності працівників, починаючи з належної організації пристосування молодих працівників. Перші кроки нового працівника в організації відіграють ключову роль у подальшому розвитку, оскільки для багатьох людей перша робота є можливістю реалізувати надії та сподівання. Молодий фахівець на практиці намагається використовувати нові методи та розкрити свої знання. Незадоволеність дійсністю є дуже типовою ситуацією. Правильний вибір наставника, уважне ставлення до проблем молодого працівника,

психологічна та моральна підтримка в колективі та практична допомога у професійному розвитку молодого державного службовця, створюють стимул для подальшої роботи, бажання якомога довше залишатися в колективі [21].

Для підвищення ефективності роботи працівників керівник повинен ретельно продумати основні елементи в їх діяльності, що сприяють формуванню у підлеглих особливого психологічного стану: почуття відповідальності, зацікавленості, успіху, важливості. Вони безпосередньо впливають на посилення мотивації державних службовців. Важливо, щоб мотивація стала внутрішнім фактором, що покращує якість роботи, задоволеність роботою, збільшує потребу в навчанні та професійних навичках, зміцнює стабільність та соціально-психологічний клімат колективу. Тому методи задоволення соціальних потреб, які працівники визначають як один із своїх пріоритетів, надзвичайно важливі в управлінні державними службовцями. Ці методи включають:

- формування духу "єдиної команди";
- організація зустрічей, семінарів, конференцій з питань державного управління, щоб забезпечити задоволення потреб у спілкуванні та обміні досвідом;
- залучення підлеглих до розробки та прийняття рішень управління, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо вдосконалення та вдосконалення певних напрямків роботи;
- передача прав та повноважень підлеглим, їх представництво з метою задоволення потреб у приналежності та залученні до державних справ, можливості самореалізації та самоствердження;
- підвищення кваліфікації державного службовця, застосування розумних критеріїв підвищення, нагородження почесними визнаннями та визнаннями, що є сильним моральним стимулом до праці;
- професійна підготовка державних службовців.

Основні обов'язки щодо розробки та впровадження системи заходів щодо мотивації праці державних службовців мають бути покладені на

службу персоналу органів державної влади. При розробці та реалізації мотиваційних факторів основними завданнями цієї структури мають бути:

- визначення загальних та індивідуальних факторів мотивації державних службовців та розробка пропозицій щодо методів мотивації праці загалом для установи та окремо для кожного державного службовця;
- звітування перед керівництвом загальних проблем існуючої мотиваційної системи та пропонування шляхів їх вирішення;
- розробка рекомендацій щодо використання мотиваційних методів та організація методичного забезпечення їх реалізації з метою впливу на нагальні потреби, цінності та інтереси людини;
- моніторинг ефективності системи мотивації. Важливо періодично діагностувати мотивацію, оскільки мотиви змінюються в житті людини під впливом зовнішніх факторів та в результаті розвитку та змін особистості [60].

У мотиваційному процесі державний службовець виступає як об'єкт управління, який повинен бути однією з активних та зацікавлених сторін у успішному проходженні служби: він повинен поставити перспективні цілі та реалізувати себе як особистість та експерт, намагаються поліпшити своє службове та фінансове становище [45, с. 131].

Важливими мотиваторами для працівників органів державного управління є: сильна потреба у співпраці, широкий обмін досвідом у спілкуванні з колегами, спільний пошук шляхів вдосконалення різних сфер соціально-економічного розвитку, потреба в повазі та визнанні, потреба в самовираженні та самореалізації. Кожен працівник повинен бути поінформований про чітку, справедливу та прозору систему мотиваційних заходів в організації.

Ефективна система управління людськими ресурсами на державній службі повинна базуватися на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців.

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів

модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу державних органів доцільним є впровадження та використання сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу.

Мотиваційний моніторинг - це процес, де вивчається динаміка потреб, інтересів, мотиваційна спрямованість працівників; проводиться аналіз сучасного стану мотивації та її ефективності; розробляються пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи мотивації. Цей процес повинен відбуватися безперервно, оскільки ієрархія мотивів державних службовців не є повністю стабільною, вона змінюється з часом, залежить від віку, сімейного стану, фінансового та офіційного стану, рівня освіти тощо [59, с. 65].

Моніторинг дуже широко використовується і в інших сферах, таких як освіта, економіка, підприємницька діяльність та інші, проте мотиваційний моніторинг є новим і недостатньо дослідженим саме у державному управлінні. Мотиваційний моніторинг може стати невід'ємною складовою у підвищенні ефективності роботи державних службовців.

Водночас, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості організацій, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Як засвідчила практика проведених досліджень, найбільш вдалою є 12- факторна модель мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»).

З'ясувати ставлення кожного з працівників до 12 мотиваційних факторів (мотиваторів) можна через використання тесту «Мотиваційний профіль», його об'єм (132 ствердження і постійні повтори) дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь. Як відмічають автори методики Ш. Річі та П. Мартін, деякі із цих 12 факторів мотивації та

стимулювання персоналу при детальному огляді можуть виявитись більш важливішими за інші, так що на практиці їх число може бути менше 12. Окрім того, може виявитись, що виділені 12 факторів мотивації не дають повної картини розуміння суті мотивації, однак, на практиці це означає що керівництво може модифікувати запропоновану модель та побудувати власну виходячи із власного досвіду та спостережень [64].

Окрім того, до інструментів мотиваційного моніторингу доцільно внести опитування працівників органів державної влади для визначення їх ставлення до факторів мотивації, встановлених Законом України «Про державну службу». Доцільно проводити періодичне анкетування працівників для з'ясування їх ставлення до таких матеріальних стимулів, як встановлення премій. У першу чергу, це з'ясування оцінки працівниками відповідності затрачених зусиль розміру премії, задоволеності розподілом премій та інших уточнюючих показників.

Загалом мотиваційний моніторинг в рамках державної служби покладено на Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Однак на національному рівні може бути відображена лише загальна картина мотиваційної спрямованості державних службовців. Для більш детального вивчення і ефективного визначення фактичного стану мотивації, необхідно впроваджувати індивідуальні програми мотиваційного моніторингу, орієнтовані на окремого працівника, на місцях безпосередньо в органах державної влади.

Регулярне опитування працівників органів державної влади і, за результатами аналізу, дозволить розробляти та пропонувати керівникам установ вдосконалити способи мотивації. Крім того, це сприятиме виявленню та усуненню демотивуючих факторів на ранніх стадіях, тим самим запобігатиме плинності персоналу. Мотиваційний моніторинг дозволить Центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби мати

інформацію про реальні потреби державних службовців на всіх рівнях ієрархії, а отже - якомога швидше реагувати на наявні проблеми та вносити відповідні пропозиції на національному рівні щодо покращення мотивації державних службовців.

Одним із вирішальних факторів, що впливають на бажання людей працювати, є сприятливі умови праці. Таке стимулювання до праці повинно враховуватися з точки зору належної організації внутрішнього робочого графіка (тривалості робочого часу та робочого часу) та робочого місця; впровадження нових технологій, обладнання та машин; можливості надати привілеї гнучкого розташування та графіку роботи співробітників тощо. Сьогодні такий вид зайнятості не є типовим для державної служби, проте його запровадження може принести багато позитивних моментів: можливість економити гроші та час на поїздки на роботу; відкрити нові перспективи для працевлаштування людей з інвалідністю [16, с. 64].

Мотивація працівників державної служби повинна бути зосереджена на матеріальних і моральних стимулах працівників у їх роботі, сприяти кар'єрному зростанню, підтримувати інновації та творчість у вирішенні трудових завдань. Закон України «Про державну службу» відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом з тим окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективного реалізації необхідні консолідовані зусилля усіх органів державної влади, спрямовані насамперед на підвищення рівні довіри громадян до державної служби [63].

Сьогодні дуже важливо запровадити нову модель оплати праці державних службовців в усіх органах державної влади, яка б забезпечила:

- прозорість – заробітна плата та її складові є зрозумілими та відкритими для працівників;
- рівність – усунення міжвідомчих та міжрегіональних диспропорцій, в наслідок чого за виконання роботи однакового рівня відповідальності та при однаковому навантаженні у різних державних органах оплата праці

здійснюється на єдиному рівні;

- справедливість – заробітна плата відповідає обсягу відповідальності та функціонального навантаження порівняно з іншими посадами державної служби;

- передбачуваність – стала частка заробітної плати (оклад) складає не менше 70%, переважна частина заробітної плати є стабільною і прогнозованою;

- результативність – змінна складова заробітної плати (премія) має залежати від результатів роботи;

- конкурентоспроможність – державні органи пропонують конкурентну заробітну плату для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці.

У листопаді поточного року Урядом схвалено проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Зі слів Міністра Кабінету Міністрів України Олега Німчінова, законопроект розроблено з метою запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців, посилення ролі посадового окладу, припинення практики виплат надмірних необґрунтованих надбавок, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників державних органів, впровадження системи грейдів.

Основними положеннями законопроекту є:

- запровадження прозорої системи оплати праці на основі класифікації посад. Так, оплата праці державного службовця має враховувати класифікацію та досвід, важливість і складність роботи на посаді, ступінь відповідальності, а також результативність, ефективність та якість виконання посадових обов'язків;

- чітке розмежування заробітної плати на основну і додаткову;

Основна частина має складати не менше 70% на індивідуальному рівні – це фіксована виплата та основна винагорода. Сюди відносяться

надбавка за вислугу років, надбавка за ранг, допомога до щорічної відпустки. Оклад, тобто грейд, визначають на основі класифікації посад державної служби згідно з Каталогом типових посад. Додаткова частина має складати не більше 30% на індивідуальному рівні та залежить від особистого внеску в загальний результат роботи органу. Сюди відноситься премія місячна або квартальна, премія за результатами оцінювання, компенсація за додаткове навантаження та за вакантною посадою.

- обмеження стимулюючих виплат. Премія за результатами щорічного оцінювання не може перевищувати розміру посадового окладу. Місячна премія державного службовця не може перевищувати 30%, а квартальна - 90% розміру посадового окладу;

- встановлення максимального розміру надбавки за вислугу років на рівні 30% від підвищеного посадового окладу.

Згідно з положеннями законопроекту запровадження нової системи оплати праці державних службовців передбачається з 01 січня 2024 року, крім державних службовців державних органів, діяльність яких регулюється спеціальними законами, для яких передбачається впровадження нової системи оплати праці з 01 січня 2025 року, а до того часу вони повинні будуть привести положення спеціальних законів у відповідність до положень Закону України «Про державну службу» в частині, що стосується оплати праці державних службовців.

У сучасній ситуації дуже важливо створення ефективної системи мотивації державних службовців, яка буде спрямована на ефективний розвиток державної служби, а отже і країни в цілому.

Мотиваційна стратегія, яка має на меті підвищення ефективності праці державних службовців повинна закріплюватись законодавчим шляхом. Проголосивши європейський вибір, Україна повинна гармонізувати своє законодавство до європейського. Критерії членства в Європейському Союзі пов'язані з адаптацією державного управління до європейських стандартів. Тому важливим є вивчення мотиваційних стимулів та заохочень, які

присутні в європейському законодавстві [59].

Для досягнення цієї мети дуже корисно використовувати зарубіжний досвід організації мотивації до роботи у сфері державної служби.

У ситуації побудови суспільства, що базується на знаннях, освіта та професійне навчання повинні бути постійними та забезпечувати необхідний професійний розвиток персоналу всіх установ та організацій. Стратегічним завданням українського державного управління є підвищення інтелектуального та освітнього рівня працівників. Але якими б розробленими не були цілісні освітні проекти та програми, зусилля будуть марними, якщо державний службовець не бачить мотивації вступу до навчальних закладів та успішного навчання. Тому дуже важливо встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням.

Впровадження запропонованих шляхів вдосконалення системи мотивації державних службовців дозволить підвищити рівень зацікавленості державних службовців до більш ефективної роботи, прагнути до навчання та професіоналізму, довіри до майбутнього, досягнення високих результатів у їх роботі. Вирішення виявлених проблем дозволить зменшити плинність висококваліфікованих робітників, здатних здійснити державні реформи в найвищій якості та в найкоротші терміни, тим самим підвищивши рівень довіри громадськості до державних службовців та держави в цілому.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у розкритті системи мотивації та заохочення працівників в органах державної влади та визначенні шляхів їх вдосконалення. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Відповідно до аналізу та узагальнення наукових підходів до питання мотивації праці сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття "мотивація". Вчені трактують це у двох аспектах: як психологічну властивість людини, що викликає внутрішню активність і визначає поведінку та певні орієнтири людської діяльності; як функція управління, яка активізує людей за допомогою стимулів, спрямовує їх на досягнення певних цілей організації та розвиває трудовий потенціал. Дослідники в галузі знань «Державне управління» вважають, що мотивація є головною функцією державного управління, яка може мотивувати державних службовців до ефективної, безкорисливої та творчої роботи, розкриття та використання трудового потенціалу, ініціювання державних службовців на тривалу та сумлінну службу. Розгляд теоретичних основ мотивації працівників дозволив набути знань про суть сучасних концепцій мотивації, які включають предметні та процедурні теорії.

2. Аналіз сучасної системи мотивації та заохочення державних службовців в системі органів державної влади показав, що вона базується на матеріальних та нематеріальних стимулах. Важливим матеріальним стимулом є гарантування належної винагороди, яка повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових завдань, допомагати штатним органам компетентним та досвідченим персоналом та заохочувати їх старанну та ініціативну роботу. Заробітна плата державних службовців складається із посадового окладу, надбавки за ранг, надбавки за вислугу років та інших надбавок. Крім того, в рамках фонду оплати праці, передбачених у державному бюджеті, може бути надана матеріальна

допомога для вирішення соціально-побутових питань та премія. Державні службовці отримують щорічну основну та додаткову відпустки. Мотивація відіграє важливу роль у практиці управління людськими ресурсами, пов'язану з прагненням до вищої посади, до більш складної та відповідальної роботи. Нематеріальні мотиваційні фактори включають просування по службі та перехід на вищий рівень державної служби. Крім того, система мотивації праці має безліч методів морально-психологічного характеру (вручення нагород, дипломів, визнань, подяк тощо).

3. У різних країнах світу у сфері державної служби давно сформувалася стійка система мотивації праці державних службовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Не дивлячись на очевидні відмінності, в основі лежать культурно-історичні особливості народів і націй.

Проаналізувавши практику використання технологій мотивації та заохочення персоналу зарубіжних країн, у даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських держав. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та свої підходи до мотивації праці в державному управлінні. У мотиваційних моделях зарубіжних країн можна визначити один фактор, що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

Проведені адміністративні реформи у даних країнах позитивно вплинули на ключові елементи державної служби, що допомогло покращити систему матеріального стимулювання державних службовців, зробивши її більш гнучкою й результативною, та ефективніше функціонувати системі просування за заслугами. Відповідно, у даних країнах високо розвинений менеджмент у сфері кар'єрного розвитку, а саме гнучка система поля діяльності, високий рівень її мобільності й можливостей просування на основі професійних досягнень.

Зарубіжний досвід використання технологій мотивації та заохочення персоналу в органах державної влади дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в Україні склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального та морального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати.

4. Дослідивши вітчизняну практику мотивації та заохочення працівників в органах державної влади, виявили проблеми у цій галузі. Нормативно-правове забезпечення системи мотивації та заохочення показує, що в Україні створена законодавча база про державну службу, яка містить певні методи мотивації, що мають як матеріальний, так і нематеріальний характер. Цю систему заходів можна було б назвати ефективною, якби не такі процеси, як висока плинність працівників та високий рівень корупції. Оплата праці – є не лише важливим мотивуючим чинником, а й джерелом існування. Існуюча система оплати праці працівників органів державної влади має певні недоліки. Про це знають з власного досвіду працівники органів державної влади та підтверджують вітчизняні і міжнародні експерти. Тож система оплати праці потребує реформування для усунення несправедливості, адже за сучасними світовими стандартами має ґрунтуватися на фаховості, результативності, мірі покладеної відповідальності та ефективності. Законодавча база, регламентуюча систему мотивації та заохочення потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку країни.

Основними показниками неефективності системи мотивації є плинність кадрів, що пов'язано з такими проблемами, як: неефективністю механізму реалізації прав та гарантій державних службовців; недоліками механізму просування по службі; низькою репутацією "державного службовця" та низьким рівнем соціального статусу; направленням державного службовця на навчання та перепідготовку без урахування його здібностей, побажань та потреб у розвитку кар'єри; не відповідністю результатів праці та розміру матеріального стимулювання; загроза звільнення через зміну уряду в країні.

5. Мотивація працівників державної служби повинна бути зосереджена на матеріальних і моральних стимулах працівників у їх роботі, сприяти кар'єрному зростанню, підтримувати інновації та творчість у вирішенні трудових завдань. У сучасній ситуації дуже важливо створити ефективну в часі систему мотивації державних службовців, яка буде спрямована на ефективний розвиток державної служби, а отже і країни в цілому.

Результати дослідження сучасного стану мотивації праці державних службовців розкривають важливу роль та обов'язок керівника в процесі ефективного управління мотивацією праці; необхідність підвищення ролі служб персоналу у процесі розробки та впровадження системи мотивації та заохочення працівників, проведення постійного мотиваційного моніторингу в органах державної влади. Важливо також періодично діагностувати мотивацію, оскільки мотиви змінюються в житті людини під впливом зовнішніх факторів та в результаті розвитку та змін особистості. З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу державних органів доцільним є впровадження та використання сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу.

Система мотивації та заохочення персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню державного службовця нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності, щоб працював з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності.

Рівень професіоналізму та міри мотивації – це два основні показники, якими визначається придатність державного службовця до державної

служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування. Тому необхідно активізувати державних службовців, стимулювати їх більш ефективно працювати для виконання поставлених державою завдань.

Мотиваційна стратегія, яка має на меті підвищення ефективності праці державних службовців повинна закріплюватись законодавчим шляхом. Проголосивши європейський вибір, Україна повинна гармонізувати своє законодавство до європейського. Критерії членства в Європейському Союзі пов'язані з адаптацією державного управління до європейських стандартів.

Тому важливим є вивчення мотиваційних стимулів та заохочень, які присутні в європейському законодавстві. Для досягнення цієї мети дуже корисно використовувати позитивний зарубіжний досвід організації мотивації до роботи у сфері державної служби. З урахуванням зарубіжного досвіду для підвищення ефективності системи мотивації державних службовців в Україні пропонується:

- впровадити в Україні досвід Франції, Японії, Німеччини щодо системи зайнятості протягом усього життя, яка забезпечує працевлаштування під час просування по службі;
- реформувати вітчизняну систему зайнятості та встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням;
- запровадити американський досвід щорічного тижня державної служби, щоб розкрити внесок їхньої діяльності у соціальний розвиток країни.
- включити надбавку за наставництво до заробітної плати державних службовців.
- при обчисленні пенсій державним службовцям врахувати не лише стаж роботи та займану посаду, але також наявність дисциплінарних стягнень та заохочень за вислугу років.

Дотримання цих пропозицій допоможе вдосконалити вітчизняну практику мотивації державних службовців до плідної та продуктивної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби // Науково-методичний центр кадрової політики// Міністерства оборони України, Київ, Україна УДК 35.082.4(477) : 331.101.3
2. Бикова А. Л., Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід . Молодий вчений. 2016. № 10 (37). С. 331–335.
3. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. – К.: НАУ. -2019. – 20с.
4. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2004. 360 с.
5. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 8. – С. 233-239.
6. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід [Текст] / В. Д. Бондар // Університетські наукові записки. – Хмельницький, 2006. – № 3–4. – С. 158–167.
7. Булеєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах / І.П. Булеєв, А.М. Ревва, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 27-30
8. Бревнов А. А. Организация частного предприятия в Украине /А.А.Бревнов. Харьков: “Одисей”, 2004. 672 с.
9. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 2018. – С.145.
10. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с

11.Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. –С.618-622

12.Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту/ Вісіцька Д.О.// Економіка і організація управління.-2021.-№1(41).-С. 113-121.

13.Гиппенрейтер Ю.Б. Психология мотивации и эмоций / Ю.Б.Гиппенрейтер, М.В. Фаликман. – М. : ЧеРо, 2002. – 752 с.

14.Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

15.Горбань В.Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників / В.Б. Горбань // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 108-112.

16.Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби / В.Б Горбань // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 61-65

17.Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудоші відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/15606-146-osoblivost-oplati-prats-na-zarubjnih-pdprimstvah.html>

18.Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2016. - № 11 (105). – С.55-61.

19.Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2013.– Т.2. – 348 с.

20.Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський

(заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2012. – Т.1. – 372 с. 89

21.Дмитренко Г. Проблемы развития и перспективы реализации человеческих ресурсов / Г. Дмитренко, В. Колпаков // проблемы и перспективы Украинской реформации. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

22.Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О.А.Докучаєв // економіка та держава : міжнар. наук.-прак. журнал. – К. : ФДКС, 2006. - № 8. – С. 79-81

23.Дьомін О.О. Державна служба в країнах основних правових систем світу / О.О. Дьомін. - М.: Книгодел, 2010. – Т. 2 – 426 с.

24.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1872>

25.Електрон. ресурс. – Режим доступу: https://stud.com.ua/34679/menedzhment/teoretichni_osnovi_motivatsiyi_trudovoyi_diyalnosti.

26.Енциклопедія державного управління : у 8 т. // Т.6. : Державна служба / наук.-ред. кол. : С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.

27.Желюк Т.Л. Державна служба : навч. посіб. / Т.Л. Желюк. – К. : Вид-во «Професіонал», 2005. – 576 с.

28.Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід / О.В. Заїка // Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 70 – 75. – (Сер. "Державне управління").

29.Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. (зі змінами) у редакції від 10.11.2021р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

30.Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» № 1058-IV від 9 липня 2003 року (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

31.Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С.С. Занюк. – К. :

Либідь, 2002. – 304 с.

32.Ігнат'єв П.М. Державна служба в країнах Співдружності Націй: деякі корисні уроки для України // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали науково-практичної конференції. 29.05.2002. – К.: Вид. УАДУ, 2002. – С. 47.

33.Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер // Психология труда и организационная психология; т. 1 / пер с нем. – Х.: Изд. «Гуманитарный центр», 2011 – 144 с.

34.Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. – К. : КНЕУ, 2002.- 337

35.Конституція України: прийнятна п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30.

36.Корягин Н. Антикризисное управление: [учебник и практикум для академического бакалаврата] URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya.

37.Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: Крок, 2015. – 281 с.

38.Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 278 с.

39.Лопушинський І. Публічна служба Німеччини: досвід для України / І. Лопушинський // Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. – Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во "ДокНаукаДержУпр", 2011. – № 4(8) – 166 с.

40.Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3. – С. 165–170

41.Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.

42.Мартиненко В.М. Кадрова політика у сфері публічного

управління: формування в контексті французького досвіду / В.М. Мартиненко, В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.: у 2 ч. / редкол. : В.В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. - № 2 (29). – Ч. 2. – С. 210-216

43. Маслоу А.Г. Мотивация и личность : пер. с англ. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

44. Менеджмент для публічної влади: навч. Посібник / за заг. Ред. Д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. – 360 с.

45. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

46. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. Державно-управлінські студії, №6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtsiv-u-zarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny>

47. Мотивація та заохочення державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

48. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – №2. – С. 24-37

49. Немов Р.С. Психология. Учебн. для студ. высш. пед. учеб. заведений / Р.С. Немов // Общие основы психологии. – 2-е изд. – М. : Просвещение; ВЛАДОС, 1995. – 576 с.

50. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. - № 1. – С. 132-137

51. Озірська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації

професійної поведінки державних службовців / С. Озінська // Вісник УАДУ: зб. наук. пр. / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. - № 3 - 4. - С. 34 – 44

52. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011 – [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text>

53. Поліщук В.О. Мотивація працівників в умовах пріоритетного розвитку сільських територій Вінницької області / В.О. Поліщук // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. -2012.- № 2.- С. 113-118.

54. Полтавський В.В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції // Актуальні проблеми державного управління. – Х. : Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2001. – Вип. 1. Ч. 6. – С. 45

55. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції / З. Полюга // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 9. – С. 310-315

56. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» №106 від 06.02.2019 – [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

57. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» №15 від 18.01.2017 (зі змінами) . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#n125>

58. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними

званнями» № 306 від 20 квітня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#n18>

59.Принципи державного управління// Публікується за рішенням Карен Гілл (Karen Hill), керівника програми SIGMA.// Видання 2017р.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/termsandconditions>

60.Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>

61.Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.

62.Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» від 27 травня 2020р. №622-р. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p#n8>

63.Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. №831-р. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>

64.Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш.Ричи, П. Мартин. – М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. – 397 с.

65.Савченко Б. Питання управління персоналом державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір)/ Б.Савченко, Ю. Боковикова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М.М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 186-192

66.Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.

67.Сікорака Л.О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Л.О. Сікорака // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/23.html>.

68.Слюсаренко А.В. Мотивація персоналу організації / А.В. Слюсаренко, І.Ю. Козинюк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm.

69.Слюсаренко О.М. Оцінювання (атестація) та мотивація персоналу щодо підвищення професійної компетентності в системах кар'єрного розвитку державних службовців США та країн Європи // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ХарРІДУ НАДУ при Президентові України – Харків: Вид-во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2005. № 3 (25). – С. 339.

70.Сосновий А.П., Ратников П.В. Методы и средства эффективной мотивации персонала. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://free-consulters.ru/?p=325>

71.Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні Франції: висновки для України / І.Г. Сурай // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 19. – С. 62-66

72.Теорія Х і Y Д. МакГрегора – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html>

73.Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

74.Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml

75.Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37). – К.: НДЕІ, 2004. – С.97 – 100.

76.Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/2-1.html>

77.Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. / П. Шейл. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с

78.Шопенгауер А. Теория познания. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://shopengauer.panweb.com/teoriya-poznaniya>

79.Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В.М. Щегорцова // Державне будівництво : зб. наук. пр. – Харків, 2007. – № 1. – С. 24–35.

80.Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. Пособие / Г. Щекин. – К.: МАУП, 2004, – 347 с.

Додаток А

Система мотивації



Додаток Б

Складові системи мотивації працівників органів державної влади України

Складові системи мотивації працівників органів державної влади

Матеріальне забезпечення

- 1) посадовий оклад;
- 2) надбавка за ранг;
- 3) надбавка за вислугу років державної служби;
- 4) виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця;
- 5) виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби;
- 6) надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи;
- 7) премії та матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань

Нематеріальне забезпечення

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами

Морально-психологічне забезпечення

- 1) відчуття приналежності за виконання доручених завдань;
- 2) стимулювання впливом, а саме включення у конкурсні, оціночні, атестаційні комісії;
- 3) створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- 4) кар'єрне зростання, що в водночас задовольняє як економічні, так і організаційні стимули (вищий рівень заробітної плати та змістовна цікава робота)

Додаток В

Схема посадових окладів на посадах державної служби в органах державної
влади за 2019-2022 роки

№ з/п	Посади державної служби	Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Офіс Президента України, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України, телебачення і радіомовлення та інші	Міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом	інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, м. Києва та Севастополя	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення
1	2	3	4	5	6	7
1	Керівник державного органу					
	2019	X	X	24000	X	X
	2020	37800	33600	29400	X	X
	2021	37800	33600	29400	X	X
	2022	40100	35700	31200	X	X
2	Заступник керівника державного органу					
	2019	X	X	20020	X	X
	2020	34100	30300	26500	X	X
	2021	34100	30300	26500	X	X
	2022	36200	32200	28100	X	X
3	Керівник департаменту, головного управління, служби					
	2019	X	X	14520	10990	X
	2020	20700	19900	15900	12000	X
	2021	20700	19900	15900	12000	X
	2022	22000	21100	16900	12800	X
4	Керівник апарату місцевої державної адміністрації					
	2019	X	X	X	11100	8920
	2020	X	X	X	12100	9700
	2021	X	X	X	12100	9700
	2022	X	X	X	12900	10300
5	Керівник самостійного управління, служби					
	2019	X	X	12190	9690	7510

	2020	17300	16600	13300	10550	8150
1	2	3	4	5	6	7
	2021	17300	16600	13300	10550	8150
	2022	18400	17600	14100	11200	8700
6	Керівник самостійного відділу, служби					
	2019	X	X	11490	8110	6800
	2020	16200	15600	12500	8800	7400
	2021	16200	15600	12500	8800	7400
	2022	17200	16600	13300	9400	7900
7	Завідувач самостійного сектору					
	2019	X	X	10010	7010	5600
	2020	14300	13700	11000	7600	6100
	2021	14300	13700	11000	7600	6100
	2022	15200	14600	11700	8100	6500
8	Заступник керівника департаменту, головного управління, служби, заступник керівника апарату місцевої державної адміністрації					
	2019	X	X	11700	9690	6910
	2020	16600	16000	12800	10600	7550
	2021	16600	16000	12800	10600	7550
	2022	17600	17000	13600	11300	8000
9	Заступник керівника самостійного управління, служби					
	2019	X	X	11100	8490	6100
	2020	15700	15100	12100	9250	6600
	2021	15700	15100	12100	9250	6600
	2022	16700	16000	12900	9800	7000
10	Керівник головного управління у складі директорату					
	2019	X	X	11490	X	X
	2020	16200	15600	12500	X	X
	2021	16200	15600	12500	X	X
	2022	17200	16600	13300	X	X
	Керівник управління у складі департаменту, головного управління, служби					
11	2019	X	X	11100	7790	5810
	2020	15700	15100	12100	8450	6300
	2021	15700	15100	12100	8450	6300
	2022	16700	16000	12900	9000	6700
12	Заступник керівника управління у складі департаменту, головного управління, служби					
	2019	X	X	10610	7190	5710
	2020	14900	14400	11500	7800	6200
	2021	14900	14400	11500	7800	6200

	2022	15900	15300	12200	8300	6600
1	2	3	4	5	6	7
13	Керівник відділу у складі департаменту, головного управління, служби					
	2019	X	X	10010	6480	5600
	2020	14300	13700	11000	7050	6100
	2021	14300	13700	11000	7050	6100
	2022	15200	14600	11700	7500	6500
14	Заступник керівника відділу у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління					
	2019	X	X	8990	6200	5500
	2020	12600	12100	9700	6700	5950
	2021	12600	12100	9700	6700	5950
	2022	13400	12900	10300	7100	6300
15	Завідувач сектору у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління та відділу					
	2019	X	X	8810	5810	5500
	2020	12500	12000	9600	6300	5950
	2021	12500	12000	9600	6300	5950
	2022	13300	12800	10200	6700	6300
16	Головний спеціаліст державного органу					
	2019	X	X	8000	5110	4900
	2020	11000	10600	8500	5500	5300
	2021	11000	10600	8500	5500	5300
	2022	11700	11300	9000	5800	5600
17	Провідний спеціаліст державного органу					
	2019	X	X	6310	4690	3810
	2020	8800	8500	6800	5100	4670
	2021	8800	8500	6800	5100	4670
	2022	9400	9000	7300	5400	5100
18	Спеціаліст державного органу					
	2019	X	X	5810	3810	3524
	2020	8200	7800	6300	4670	4394
	2021	8200	7800	6300	4670	4540
	2022	8700	8300	6700	5100	4962

*Джерело: складено автором на основі [57].

ДОДАТОК Д

Кількісний склад державних службовців в Україні за 2019-2022 роки

Державні органи	Склад												Прийнято				Звільнено			
	Кількість посад за штатним розписом				Вакантні посади				Фактична чисельність працюючих											
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ:	2242	2274	2383	2333	362	333	236	281	1895	1924	2120	1979	76	54	50	142	64	31	29	231
Міністерства:	30237	30517	30127	30822	3616	3778	4319	5846	25606	26300	25394	24395	1703	2536	2292	3221	1740	1524	2570	3391
Центральні органи виконавчої влади (у т.ч. їх територіальні органи):	133461	86055	84712	91302	47338	26025	13337	15815	88167	59360	69758	72506	7791	1882	10801	5771	16841	1798	2223	7764
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи):	3088	3365	3389	3384	603	804	706	691	2548	2570	2730	2586	146	163	162	301	129	93	110	371
Колегіальні органи:	1514	1391	1389	1779	249	272	283	489	1235	1087	1073	1236	28	39	101	78	46	14	104	79
Органи судової влади та прокуратури;	4979	5555	6761	6194	406	450	512	569	4547	4144	6154	5464	174	524	278	616	94	291	171	650
Інші державні органи (у т.ч. їх територіальні органи):	2404	24570	25266	22955	291	1994	2332	3226	2046	22345	22250	18883	61	352	425	1177	58	820	484	2421

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Інші державні органи (у т.ч. їх територіальні органи):	2404	24570	25266	22955	291	1994	2332	3226	2046	22345	22250	18883	61	352	425	1177	58	820	484	2421
Координуючі, наукові, консультативні та дорадчі органи (у т.ч. їх територіальні органи):	181	167	-	-	43	43	-	-	138	124	-	-	13	7	-	-	13	6	-	-
Обласні, Київська міська державна адміністрація (у т.ч. районні державні адміністрації):	58569	49289	15776	15031	6803	5186	2798	2733	51814	43308	12715	11854	2180	1044	834	1455	3582	1641	688	1665
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	5884	6425	5800	5736	887	880	1009	969	4907	5347	4620	4474	351	213	306	885	193	186	286	791
Міські, районні та міськрайонні суди	10994	10236	9622	9437	753	182	1103	937	10105	10018	8385	8279	388	495	940	1563	292	484	950	1274
РАЗОМ:	253 553	219844	204869	207649	61 351	39947	29642	34265	193 008	176527	171469	166752	12 911	7309	17059	16637	23 052	6888	8413	20667

*згідно даних Національного Агентства України з питань державної служби